

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém odměňování zaměstnanců v call-centrech  
The Remuneration System of Employees in Call Centres

Student: Bc. Kateřina Musilová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Musilová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Systém odměňování zaměstnanců v call-centrech**  
**The Remuneration System of Employees in Call Centres**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Systémy odměňování zaměstnanců v podniku
3. Představení a charakteristika call centra
4. Analýza a vyhodnocení systému odměňování
5. Návrh a postup implementace vlastního systému odměňování
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. 657 p. ISBN 978-0-13-210292-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

---

Místopřisežně prohlašuji, že jsem celou práci na téma „Systém odměňování zaměstnanců v call-centrech“, včetně příloh, vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu. Přílohu č. 2, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Datum odevzdání diplomové práce: 24. 4. 2014

*Bc. Kateřina Musilová*  
.....

Bc. Kateřina Musilová

## Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Teorie systémů odměňování zaměstnanců v organizacích.....	7
2.1	Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.1	Vymezení pojmu management.....	7
2.1.2	Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů .....	8
2.1.3	Model řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.4	Motivace jako pojem.....	10
2.1.5	Prvky systému odměňování .....	13
2.1.6	Mzdotvorné faktory:.....	15
2.1.7	Mzda v systému motivace .....	17
2.1.8	Metody hodnocení práce .....	17
2.1.9	Zaměstnanecké výhody .....	19
2.2	Telemarketing jako nástroj podpory prodeje.....	21
2.2.1	Vybrané současné definice marketingu.....	21
2.2.2	Holistický marketing .....	22
2.2.3	Trh „Business-To-Business“ .....	23
2.2.4	CRM (Customer Relationship Management) - řízení vztahů se zákazníky .....	24
2.3	Metody výzkumu motivačních faktorů odměňování v call centru .....	25
3.	Představení a charakteristika call centra .....	28
3.1	Stručný popis vývoje společnosti .....	28
3.2	Obchodní činnost call centra .....	30
3.3	Současný stav organizace .....	31
3.3.1	Systém práce call centra .....	32
3.3.2	Informace o nabídce produktů.....	32
3.3.3	Proces realizace zakázek .....	33
3.3.4	Systém sledování výsledků .....	34
3.3.5	Péče o zákazníka .....	36
3.3.6	Odpovědnost vůči společnosti.....	36
3.3.7	Personální složení call centra .....	36
4.	Analýza a vyhodnocení odměňování .....	39
4.1	Politika odměňování organizace.....	39
4.1.1	Systém odměňování zaměstnanců obchodního úseku.....	39

4.1.2	Mzda, její složky a pohyblivé části odměny .....	40
4.1.3	Shrnutí změn systému odměňování.....	43
4.1.4	Zaměstnanecké výhody poskytované společností .....	44
4.1.5	Osobní náklady na zaměstnance společnosti .....	45
4.2	Analýza stavu vnímání systému odměňování zaměstnanci.....	45
4.2.1	Dotazník .....	45
4.2.2	Vyhodnocení výsledků .....	46
4.2.3	Shrnutí výsledků.....	50
5.	Návrh a postup implementace vlastního systému odměňování.....	54
6.	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury .....	64
	Seznam zkratek .....	65

## 1. Úvod

Jedním ze základních předpokladů úspěchu obchodních společností je mít jasně formulovanou vizi a strategické cíle, které umožní dosažení úspěchu na trhu. Získání dobrého jména společnosti, vývoj a tvorba diferencovaných produktů, vynikající kvalita nabízeného zboží nebo služeb včetně doplňkových služeb, podpořená komunikací se zákazníky s cílem jejich úplné spokojenosti, napomáhá dosáhnout lepšího konkurenčního postavení.

Rozvoj komunikačních technologií umožňuje stále více minimalizovat osobní jednání s obchodními partnery a zákazníky, která jsou časově náročná a zároveň zvyšují nákladovost obchodních služeb společnosti. Rychlost vývoje komunikačních prostředků výrazně ovlivnila vznik a rozvoj marketingových nástrojů, mezi něž patří telemarketing.

Za průkopníka telemarketingu a předního odborníka na call centra je považován Günter Greff, který v roce 1982 založil svou telemarketingovou firmu a dnes působí v oblasti služeb call center, tréninku a poradenství pro call centra.

Přestože dochází ve stále větší míře k využívání telemarketingu jako převažující formy komunikace se zákazníky, pasivní či aktivní, neznamena tento trend pro některé obchodní společnosti úplný odklon od dosavadního způsobu přímého kontaktu. Pro firmy, které procházejí těmito změnami, je pak velmi obtížné stanovit hranici mezi osobním jednáním s vyššími náklady a neosobním jednáním prostřednictvím telefonního kontaktu s vyšší efektivitou práce.

Cílem diplomové práce je vyhodnocení dosavadního způsobu odměňování telefonních operátorů za odvedenou práci formou motivační složky mzdy a dalších benefitů včetně případných návrhů, které pomohou zvýšit úroveň nabízených služeb vybrané telemarketingové firmy. Motivační faktor odměňování má velký vliv na rozvoj činnosti firemního call centra. Subjektem analýzy odměňování je společnost, která působí v oblasti reklamy na českém trhu více než dvacet let a která prochází v současnosti strukturálními změnami, týkající se změny poměru mezi přímým prodejem svých produktů prostřednictvím obchodních zástupců a prodejem prostřednictvím call centra.

## 2. Teorie systémů odměňování zaměstnanců v organizacích

Základním předpokladem získání efektivního návrhu řešení pro zvolenou obchodní společnost je vymezení oblastí a procesů, jichž se mohou týkat změny, které přispějí k zefektivnění způsobu prodeje organizace. S těmito změnami úzce souvisí rovněž změna na úrovni personalistiky a to v systému odměňování a motivace zaměstnanců, který je nedílnou součástí strategie naplnění cílů.

### 2.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení obecně platných pojmů, které se bezprostředně týkají problematiky řízení lidských zdrojů a změn strategie odměňování ve společnosti.

#### 2.1.1 Vymezení pojmu management

Management je pojmem specifiky americkým, který je obtížné přeložit do jiných jazyků. Samotné slovo management pochází z anglického slova „to manage“ a nejlépe tomuto výrazu terminologicky odpovídá český překlad vést, řídit nebo spravovat. Tento pojem označuje funkci i lidi, kteří ji vykonávají, dále sociální postavení, nicméně rovněž obor studia. Vzhledem ke složitosti této disciplíny již existuje spousta definic a vysvětlení, která se snaží co nejpřesněji a nejvýstižněji specifikovat pojem management. Management může být rozdělen do tří skupin, jak popisuje Čáslavová (2009):

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.

K první skupině, která se zabývá vedením lidí, může být například přiřazena tato definice: „*Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle*“ od autorů Koontz a Weihrich (1993, s. 16).

Druhá skupina je charakterizována procesem plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů z pozice manažerů. Jednou z činností, kterou může organizace využít pro dosažení cílů je uplatnění moderního přístupu k řízení lidských zdrojů.

### 2.1.2 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

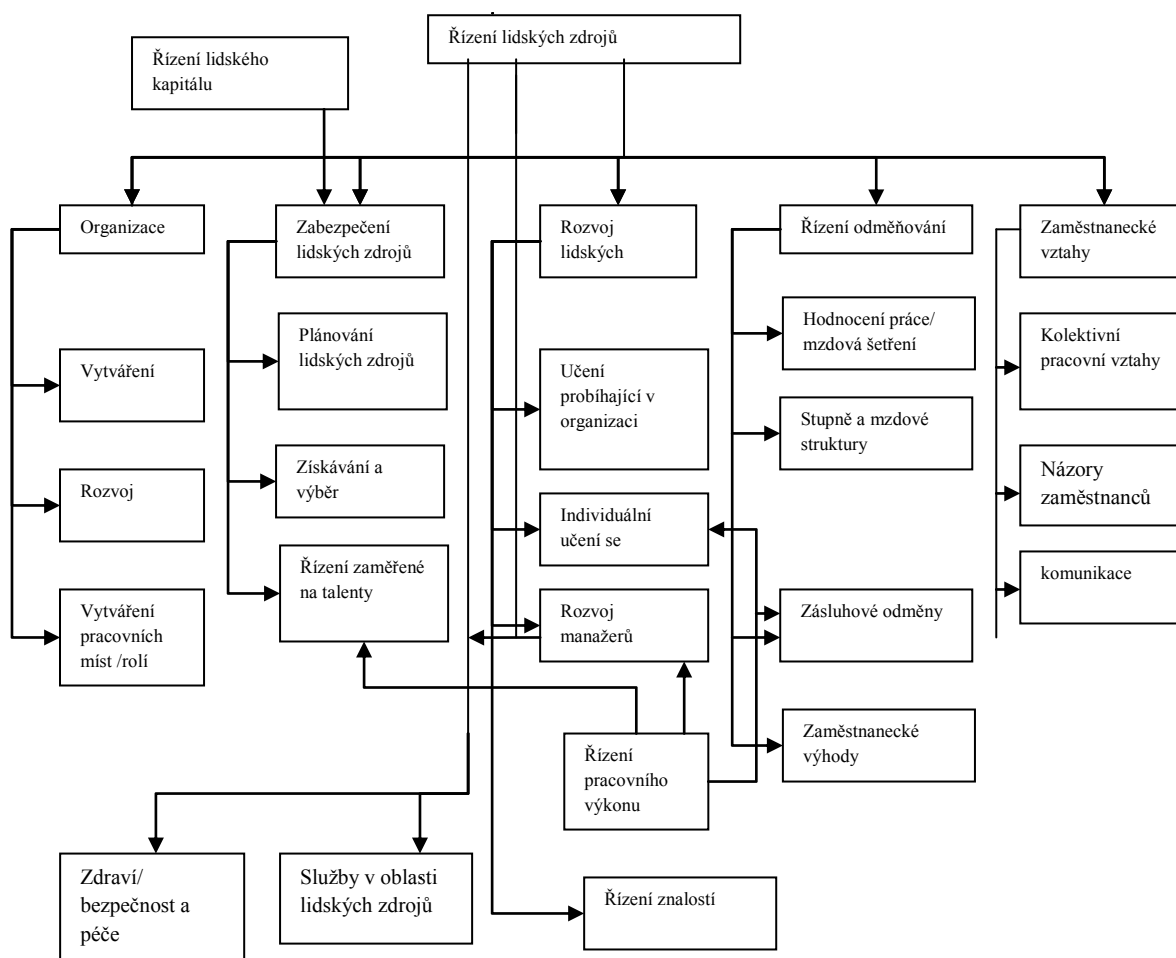
- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2007b).

K řízení lidských zdrojů jsou využívány systémy lidských zdrojů, které je logicky a promyšleně propojují. Jedná se o **filosofii lidských zdrojů**, která popisuje hodnoty a principy uplatňované při řízení lidí. Dále k systému patří **strategie lidských zdrojů**, která určuje směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít. Nezbytnou součástí systému jsou **politiky lidských zdrojů**, čili zásady, jak by měly být hodnoty, principy a strategie uplatňovány.

Armstrong (2007b), do oblasti lidských zdrojů zahrnuje v rámci systému **procesy**, které obsahují formální postupy a metody k uskutečňování strategických plánů a politik. Důležitou součástí je rovněž **praxe** se svými neformálními přístupy a **programy**, které umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu (Viz. Obr. 2.1).



**Obr. 2.1** Aktiviny řízení lidských zdrojů



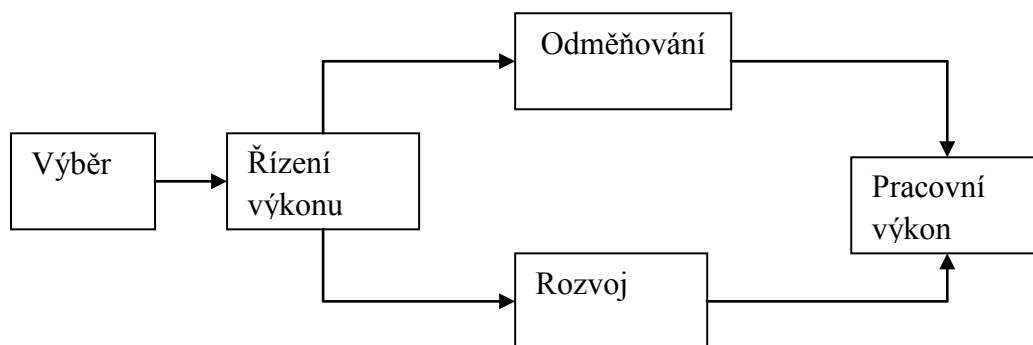
Zdroj: zpracováno dle Armstrong (2007b, s. 28)

### 2.1.3 Model řízení lidských zdrojů

#### Model shody

Základem tohoto modelu je přesvědčení, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny v souladu se strategií organizace (ve shodě). Součástí cyklu lidských zdrojů jsou čtyři typické procesy nebo funkce shodné pro všechny organizace. Jedná se o **výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj** (viz Obr. 2.2).

**Obr. 2.2** Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: (Armstrong , 2007b, s. 29)

### **Řízení pracovního výkonu**

*Jak uvádí Armstrong (2007b, s. 24): „Řízení pracovního výkonu je systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny“.*

Řízením pracovního výkonu se prioritně nezabývá úsek řízení lidských zdrojů. Jedná se prakticky o každodenní činnost liniových manažerů, kteří kromě hodnocení jednotlivců spoluvytvářejí firemní kulturu, spolupracují při výběru kandidátů na příslušnou pozici, podílejí se na rozvoji talentů, vzdělávání a řízení odměňování. Pokud je řízení pracovního výkonu realizováno systematicky při využití potřebných dovedností, je tento systém maximálně efektivní pro dosahování plnění stanovených cílů.

Nedílnou součástí tohoto procesu řízení je hodnocení výkonů, které by mělo být výchovné. Informace o dosažených výsledcích, znalostech a dovednostech jsou poskytovány v pravidelných intervalech tak, aby podle předem stanovených kritérií mohli být zaměstnanci zařazeni do jednotlivých výkonnostních kategorií. Zaměstnancům, kteří nesplňují některá stanovená kritéria, je poskytována zaměstnavatelem podpora pro další vzdělávání a zdokonalování v dovednostech motivačně tak, aby byly naplňovány strategické cíle společnosti (Armstrong, 2007b).

#### **2.1.4 Motivace jako pojem**

Motivace patří mezi základní osobnostní substrukтуры a zároveň je považována za jednu z nejzajímavějších a zároveň nejkomplikovanějších. Motivace je proces, který

ovlivňuje veškeré aktivity člověka. Jedná se o vnitřní, ne vždy zcela uvědomované síly či pohnutky, které orientují člověka určitým směrem (Bedrnová a Nový, 2002).

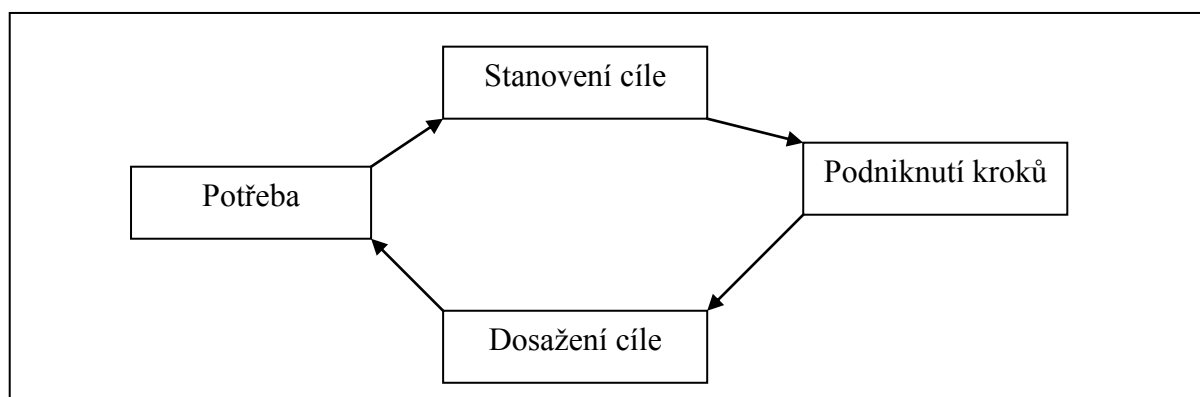
Armstrong (2007a, s. 109) uvádí: „*Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.*

### **Proces motivace**

V okamžiku, kdy člověk, ať již vědomě či nevědomě, zjistí, že nedochází k uspokojování jeho potřeb, stává se významným hybatelem za uspokojení svých přání a zisků právě motivace. Základním předpokladem pro úspěšné dosažení cílů je důkladná analýza stávající situace a následné stanovení jednotlivých kroků, které povedou k úspěšnému cíli. Součástí jednotlivých kroků je správně zvolená motivace, která respektuje individualitu člověka. Pouze symbióza vlastních vědomých a postupných, konkrétně specifikovaných dílčích kroků a správně zvolená motivace vedou nejen k dosažení stanoveného cíle, nýbrž také k pocitu uspokojení a štěstí z úspěchu. Zároveň znamená tento úspěch, že se člověk pokusí stejnou nebo podobnou strategii využít i v následujících podobných situacích. Armstrong vytvořil na základě doposud známých teorií motivace model procesu motivace (Armstrong, 2007a).

Při využití tohoto modelu je nicméně nejdůležitější uvědomit si individualitu daného jedince. Hlavním předpokladem pro dosažení účinku motivace je dokonalá znalost kolektivu, jelikož to, co platí na jednoho pracovníka, nemusí platit na jiného. Naopak může nastat úplně opačný efekt, kdy špatně zvolená strategie motivace může přivodit více či méně pocity demotivace. Vedoucí pracovníci tak musí nutně zohledňovat klady, dovednosti, zájmy i slabé stránky jednotlivých členů kolektivu. Jen za těchto podmínek lze efektivně a individuálně využít všech motivačních nástrojů. Viz. Obr. 2.3.

**Obr. 2.3** Model procesu motivace



Zdroj: (Armstrong, 2007a, s. 109)

## Typy motivace

**Vnitřní motivace** – vychází z člověka samotného. Vzhledem k samotnému faktu, že každý jedinec je ovlivňován minimálně od svého narození svým okolím, zděděnými vlastnostmi a schopnostmi, jsou motivačními faktory vždy unikátními impulsy k dosažení vlastního pocitu štěstí a spokojenosti. Jedná se o faktory, které si každý člověk vytváří sám v sobě a sám tudíž jde určitým směrem a způsobem. Tím, že vnitřní motivátory vycházejí z jedince samotného, mají většinou hluboký a dlouhodobý účinek a nejsou ovlivňovány zvenčí.

**Vnější motivace** – je výsledkem vnějších tlaků. Člověk je motivován jinými lidmi, prostředím ve svém okolí, společenskou situací. Očekává přirozeně za kvalitně odvedenou činnost od svého okolí odměnu, která může mít jakoukoliv formu, ať už se jedná o pochvalu, věcnou či finanční odměnu, vyšší či prestižnější postavení. Motivací pro člověka nicméně může být také riziko trestu v podobě finančního postihu či ztráty zaměstnání. Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, který však nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, 2007b).

## Pracovní motivace

Z výše uvedeného vyplývá, že základem pro úspěšné setrvání v obchodní společnosti a naplnění svých přání a cílů je především schopnost a síla sám sebe motivovat. Nicméně je minimum lidí, kteří nepotřebují motivaci vnější.

Pro potřeby této práce není podstatná motivace k práci samotné, nýbrž motivace zaměstnanců k práci v obchodní společnosti, která má nastaveny procesy, úkoly a cíle, které systematicky prostřednictvím svých zaměstnanců, plnících dílčí úkoly, naplňuje. K těmto

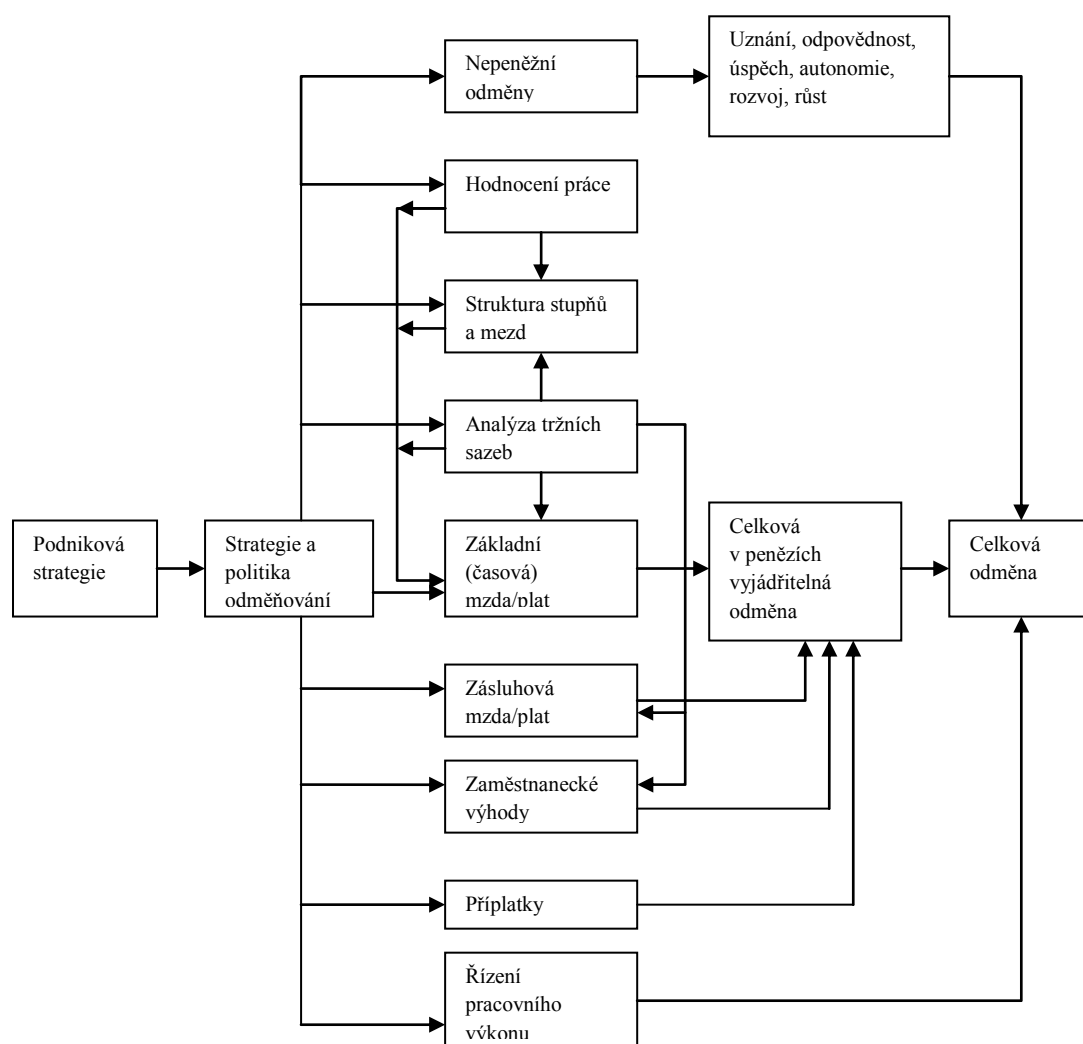
úkolům však zaměstnanci často nebývají vnitřně motivováni, proto je nutností každého podniku mít nastavený fungující motivační systém, který zajistí maximální výkonnost, ale současně také spokojenost jeho zaměstnanců. Správně nastavená pracovní motivace zvyšuje společnosti efektivitu práce, kreativitu a produktivitu práce zaměstnanců. Přináší oboustranný prospěch, jelikož firmě zvyšuje zisky a zaměstnanci pocit spokojenosti, dosažení cílů a v neposlední řadě menší potřebu hledat jiné zaměstnání (Kvasničková a Berka, 2010).

### **2.1.5 Prvky systému odměňování**

Podniková strategie pro plnění cílů organizace je základním východiskem pro stanovení systému odměňování. Základním předpokladem úspěchu je vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, kvalita, služba zákazníkům a další faktory, které následně ovlivňují volbu strategie odměňování. Při vytváření strategie a politiky odměňování je nezbytné zohlednit mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně. Politika odměňování musí obsahovat úrovně peněžních odměn se zásadou stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupy k zásluhové peněžní odměně, používání hodnocení práce, řízení pracovního výkonu a flexibilní zaměstnanecké výhody.

Základní peněžní odměna bude ovlivněna vnějšími i vnitřními faktory a může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová mzda. K základní mzdě lze přidat také zásluhové peněžní odměny, příplatky a zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a tvoří tak celkovou v penězích vyjádřenou odměnu. Součástí celkové odměny je pak rovněž nepeněžní odměna, kterou tvoří například pochvala, uznání, úspěch či rozvoj (viz Obr 2.4).

**Obr. 2.4** Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: (Armstrong, 2007a, s. 109)

### Složky systému odměňování

V mnoha firmách převládá názor, že hlavním úkolem je maximální plnění stanovených cílů. Pokud však není přistupováno k plnění úkolů komplexně, vede takové úzké chápání naplňování požadavků majitelů a manažerů firem ke zvyšování kvantity na úkor kvality odvedené práce. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné uvědomit si, že pouze finanční odměna za odvedenou práci v dnešní době již zaměstnancům nestačí. Existují způsoby ocenění zaměstnance, které nejsou vázány pouze na pracovní výkon, nýbrž zohledňují celkový přínos jedince pro společnost.

### **Cíle řízení odměňování jsou dle Armstronga (2007a):**

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

### **Systém odměňování tvoří dle Armstronga (2007a):**

- **strategie odměňování** – co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování;
- **politiky odměňování** – návod pro rozhodování a potřebné kroky;
- **praxe odměňování** – struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování;
- **procesy odměňování** – způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování;
- **postupy (procedury) odměňování** – používány v zájmu udržení systému a zabezpečení pružného a účinného fungování.

#### **2.1.6 Mzdotvorné faktory:**

##### **Vnitřní (vnitrofiremní) mzdotvorné faktory**

Koubek (2011) upozorňuje na skutečnost, že mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu: analýza a úsudek, bystrost, děláni chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení, odpovědný přístup k práci, plánování a koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, sociální dovednosti, soudnost, stresující povaha práce, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce, znalosti všeobecně. Výše uvedený souhrn vnitřních faktorů lze rozdělit do následujících skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí;
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci;
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve firmě jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod. (Koubek, 2011).

### **Vnější mzdotočrné faktory**

Firma při odměňování pracovníků musí rovněž brát v úvahu vnější mzdotočrné faktory, kterými jsou: **situace na trhu práce**, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví v regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti; **platné zákony**, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků (Koubek, 2011).

Mzdové faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi **determinanty odměňování** pracovníků ve firmě. Mezi hlavní determinanty patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu;
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka (jeho schopností);
- situace na trhu práce;
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce;
- životní náklady v regionu a zemi;
- životní způsob;
- množství prostředků, které může firma na odměňování vynaložit;
- používaná technika a technologie ve firmě;
- produktivita práce ve firmě;
- existující právní normy týkající se odměňování. (Koubek, 2011).



### **2.1.7 Mzda v systému motivace**

Koubek (2011) se domnívá, zda mzda naplňuje motivační účinek, závisí na celkovém objemu mzdového fondu podniku a rovněž na složení mzdy a působení dalších stimulačních prostředků včetně vtahu jiných pracovníků k výši mzdy.

Z výše uvedeného vyplývá pro organizaci nutnost znát faktory, které ovlivňují spokojenost a motivovanost svých pracovníků. K těmto faktorům patří:

- výše výdělku (spravedlivá odměna – poměr mezd mezi jednotlivými pracovníky);
- reálná výše mzdy (koupěschopnost závislá na výši inflace);
- závislost výše mzdy, pracovní snahu a následné výsledky pracovníka;
- postoje přímých nadřízených, především ve věcech oceňování práce;
- jistota pracovního místa do budoucnosti;
- jistota budoucího výdělku;
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu;
- prestiž pracovní funkce v očích veřejnosti (Koubek, 2011).

#### **Základní mzdové formy jsou:**

Časová neboli základní mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřitelným denním výkonem, programová mzda), mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti), nejnověji také mzda a plat za přínos.

#### **Dodatkové formy jsou:**

Prémie, odměny/bonusy, osobní ohodnocení (osobní příplatek), podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, povinné a nepovinné příplatky apod. (Armstrong, 2007a)

### **2.1.8 Metody hodnocení práce**

Hodnocením práce rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa, role) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům, rolím) ve firmě. Hodnocení práce neurčuje konkrétní výši odměny a nehodnotí výkon pracovníků. Účelem je prostě jen zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě (v roli) pro výkon firmy. Výsledkem hodnocení práce je tedy stanovení základních mzdových relací ve firmě. Postup při hodnocení práce:

- **shromáždění** všech informací o práci (pracovním místě);
- **výběr** faktoru či faktorů pro využití k určování hodnoty různých prací ve firmě;
- **rozhodnutí** o způsobu použití vybraných faktorů k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací ve firmě, tj. jaká **metoda hodnocení práce** se použije.

Koubek (2011) předpokládá, že se zpravidla používá jedna ze čtyř základních metod hodnocení práce či jejich kombinace: metoda pořadí, klasifikační (metoda mzdových skupin neboli katalogová), bodovací (metoda bodovaných stupňů) a faktorového porovnání (metoda řad pořadí). První dvě metody jsou sumární (nekvantitativní), druhé dvě analytické (kvantitativní).

### **Metoda pořadí**

Jedná se o metodu neanalytickou, při které jsou porovnávány práce/ pracovní místa jako celek za účelem vytvoření pořadí. Tato metoda je snadno použitelná a srozumitelná, nicméně nejsou definovány standardy pro posuzování, neměří se rozdíly mezi pracemi, čímž vzniká možnost nařčení z porušování rovného přístupu.

### **Metoda klasifikační**

Stejně jako předešlá je i tato metoda neanalytická. Při využití této metody je definována hierarchická struktura stupňů podle úrovně odpovědnosti. Práce jsou zařazovány do stupňů pomocí porovnávání popisu práce (pracovního místa) s popisem stupně (klasifikování práce). S touto metodou se jednoduše pracuje. Definice stupňů poskytují určité standardy pro posuzování. Pokud jsou však definice stupňů příliš propracované, může být obtížné zařadit složité práce do nějakého stupně, což nepomáhá k hodnocení hraničních případů (Armstrong, 2007b).

### **Metoda bodovací**

Základem této metody je analytický přístup, v němž se bodují jednotlivé faktory, a součet tohoto bodování tvoří celkovou hodnotu práce, kterou lze použít pro účely porovnávání a zařazování do stupňů. Při řádné analýze práce poskytuje bodovací metoda měřítko, které může zvýšit objektivitu a důslednost posuzování a omezit příliš zjednodušení posuzování charakteristické pro neanalytické přístupy k hodnocení práce. Nevýhodou může být složitost a vyvolávání nesprávného dojmu vědecké přesnosti – při bodování prací je třeba používat úsudek. Při změnách podmínek je složité tento systém přizpůsobovat.

## **Metoda faktorového (analytického) porovnávání**

Podstatou této metody je vypracování profilů stupňů, které definují charakteristiky práce v každém stupni stupňovité struktury z hlediska výběru definovaných faktorů. Vedle toho jsou vypracovány profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak „porovnávány“ s řadou profilů stupňů nebo úrovní tak, aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do stupně. Pokud je celý proces realizován pečlivě a opravdu analyticky, pak tento přístup šetří čas tím, že umožňuje hodnocení velkého počtu prací, zejména druhových. Ve srovnání s bodovací metodou může být proces porovnávání povrchnější (Armstrong, 2007b).

### **2.1.9 Zaměstnanecké výhody**

Macháček (2010) se domnívá, že mnohé firmy v době krize snižují v rámci úspor výdaje na poskytování zaměstnaneckých výhod nad rámec sjednané mzdy. Peněžitá i nepeněžitá plnění zaměstnancům jako motivační součást příjmu však mají velký význam, jelikož pomáhají mimo jiné udržet kvalitní zaměstnance ve firmě a motivují ke kvalitně odvedené práci. Aby plnily benefity svou roli, musí jejich výběr v maximální možné míře odpovídat představám zaměstnanců a vyhovovat oběma stranám vztahu, zaměstnanci i zaměstnavateli. Z tohoto důvodu musí výběru benefitů pro zaměstnance předcházet podrobná analýza možností. Je důležité, aby si firma ujasnila, jaký cíl má poskytování zaměstnaneckých výhod podpořit. Zda má motivovat k plnění plánu, ke zlepšení kvality odvedené práce, k udržení zaměstnanců ve firmě, získání nových kvalitních zaměstnanců, zvyšovat jejich vzdělanost, poskytnout více času na odpočinek apod. V neposlední řadě je nutné zvážit finanční možnosti firmy při realizaci programu podpory zaměstnanců.

#### **Typy zaměstnaneckých výhod**

K nejčastějším zaměstnaneckým benefitům poskytovaných zaměstnavatelem patří:

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek;
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace);
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků;
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance;
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem;
- příspěvky na soukromé životní pojištění;

- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby;
- nákup vitamínových přípravků;
- očkování proti chřipce;
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům;
- dary k životním a jiným výročím;
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance;
- prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá;
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti;
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely;
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání;
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování;
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií;
- podpora přátelských vztahů na pracovišti;
- zřizování firemních školek apod. (Macháček, 2010).

Při splnění zákonem stanovených podmínek v ustanovení §6 odst. 9 Zákona o daních z příjmů se daňové osvobození týká následujících benefitů poskytovaných zaměstnancům jako **nepeněžní plnění zaměstnavatele** zahrnující odborný rozvoj zaměstnanců, hodnotu stravování zaměstnanců, hodnotu nealkoholických nápojů, příspěvky na rekreaci, sport, kulturu, dary, přechodné ubytování zaměstnanců, půjčky zaměstnanců, sociální výpomoc zaměstnancům, příspěvky na penzijní a životní pojištění.

**Peněžní plnění zaměstnavatele** vyplácené přímo zaměstnancům podléhá vždy zdanění u zaměstnance, a to i na výše uvedené benefity.

Zákon o daních z příjmů stanovuje v ustanovení §6 pro některá plnění zaměstnavatele limity, do výše kterých je poskytovaná zaměstnanecká výhoda na straně zaměstnance osvobozena od daně z příjmů závislé činnosti a nad tyto limity podléhá plnění zaměstnavatele na straně zaměstnance zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti, a to z tzv. superhrubé mzdy (Macháček, 2010).

### **Cafeteria systém**

Zaměstnavatel může jako formu poskytování výhod zaměstnancům zvolit flexibilní způsob, který je všeobecně znám jako cafeteria systém.

Zaměstnavatel po důkladném zvážení vytvoří seznam zaměstnaneckých benefitů s příslušným bodovým hodnocením a zároveň určí, na kolik bodů má zaměstnanec v daném roce nárok. Každý zaměstnanec si tak může sám vybrat z nabídky výhod ty, které mu nejlépe vyhovují. Čím svobodněji si může zaměstnanec z nabízených výhod vybrat, tím spokojenějším se stane. Zaměstnanecké benefity tak mnohem lépe plní motivační aspekty, ke kterým byly zaměstnavatelem zvoleny.

Zaměstnavatel si v podmínkách České republiky může vybrat z mnoha společností, které služby zaměstnaneckých výhod poskytují. Jedná se například o společnosti Sodexo Pass ČR a.s. mimo jiné s poukázkami Flexi Pass, Accor Services CZ s.r.o. s poukázkami Ticket Benefits nebo BENEFITY a.s. s elektronickou cafeterií a programem BENEFITY SMART (Macháček, 2010).

## **2.2 Telemarketing jako nástroj podpory prodeje**

Jedním z často využívaných způsobů komunikace se zákazníkem a prodeje je stále ve větší míře telemarketing. Z tohoto důvodu se stává centrem pozornosti. Je nutné zaměřit se na vysvětlení tohoto pojmu v širších souvislostech, které jsou úzce s telemarketingem spojené. Jedná se například o problematiku činnosti telemarketingové firmy samotné včetně personálního obsazení call centra, zaměření na značnou fluktuaci, která je pro call centra charakteristická. Právě z tohoto důvodu je potřebné věnovat zvláštní pozornost způsobům odměňování a motivace zaměstnanců call centra. Všechny uvedené a popsány pojmy pomohou k lepší orientaci v analytické části.

### **2.2.1 Vybrané současné definice marketingu**

Marketing se pro dosažení úspěchu stává stále více nepostradatelným. Podstata marketingu se neustále vyvíjí a mění, takže není možné spoléhat na náhodu, nýbrž naopak je nutné pro dosažení úspěchu pečlivé plánování a provedení s využitím všech dostupných nejmodernějších nástrojů a technik. Zvláště první desetiletí 21. století se stalo pro většinu firem, které usilovaly o to, aby finančně prosperovaly či dokonce přežily, výzvou ke zdokonalování marketingových schopností.

Definici pojmu marketing lze vyhledat v širokém spektru literatury. Novodobý pohled lze ilustrovat z knihy Marketing management autorů Kotler a Keller, (2013, s. 35), kteří odpovídají na otázku „Co je marketing?“ takto:

*„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je uspokojování potřeb ziskově.“*

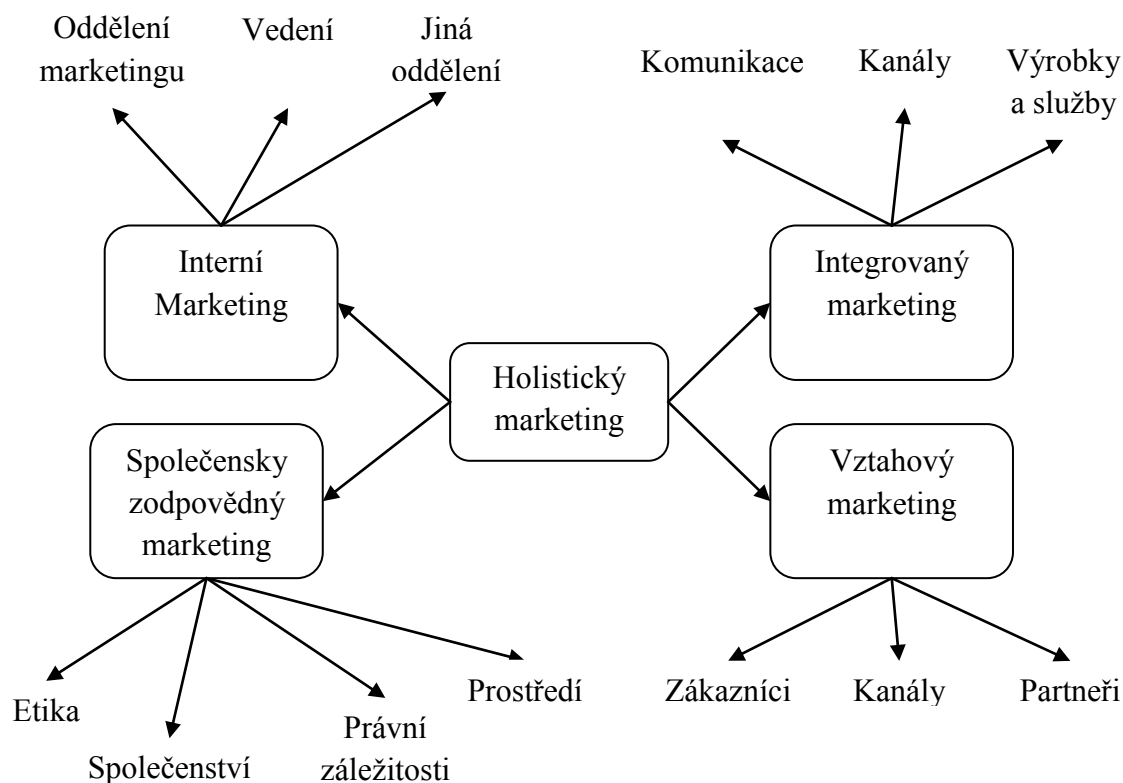
American Marketing Association charakterizuje **marketing** jako aktivitu, která je komplexem opatření a postupů pro tvorbu, komunikaci, doručování a výměnu nabídek, které mají přidanou hodnotu nejen pro zákazníky, klienty či partnery, ale i pro nejširší veřejnost. (Kotler a Keller, 2012).

### **2.2.2 Holistický marketing**

Představuje myšlenkový proud, ve kterém záleží na všem – je zapotřebí široká integrovaná perspektiva. Čtyřmi složkami holistického marketingu jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky odpovědný marketing (viz Obr. 2.5). (Kotler a Keller, 2012). Na počátku 21. století si marketéři uvědomují, že pro prosperitu firmy je nezbytně nutné využívat všech dostupných technologií a kanálů při komunikaci se zákazníkem (internetové a mobilní aplikace), být flexibilní atd. z tohoto důvodu je uplatňováno holistické marketingové pojetí a řízení vztahů se zákazníky.

- **Vztahový marketing** předpokládá identifikace potřeb. Podkladem pro tyto analýzy je vytvoření databáze, která pomáhá vybudovat dlouhodobé vzájemně výhodné vztahy s klíčovými subjekty – dodavatelé, zákazníci, distributoři, obchodní partneři aj.
- **Integrovaný marketing** znamená, že všechny aktivity firmy budou jednotně spadat do integrovaných marketingových programů, aby vytvářely, sdělovaly a poskytovaly hodnotu zákazníkům, jsou koordinovány, aby maximalizovaly jejich spojené důsledky.
- **Interní marketing** zajišťuje, aby každý ve firmě zastával vhodné marketingové zásady, zvláště vedení. Jeho úkolem je zaučovat, přijímat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí pracovat ve jménu spokojenosti zákazníka.
- **Společensky odpovědný marketing** bere v úvahu vyšší společenské zájmy. Jeho formou může být sdílený marketing, který podporuje řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti (nezdravá strava, civilizační choroby, obezita, ekologické katastrofy, lidská práva a práva zvířat atd. (Veber, Srpová, 2012).

**Obr. 2.5** Holistický marketing



Zdroj: (Kotler, Keller, 2012,s.19) upraveno autorem

### 2.2.3 Trh „Business-To-Business“

B2B trh (trh organizací, firemní trh) se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. B2B trhy mají několik charakteristických rysů, které jsou v ostrém kontrastu se spotřebními trhy: Menší počet větších odběratelů, těsný vztah dodavatele a odběratele, profesionální přístup k nákupu, několik kupních vlivů vícenásobné prodejní návštěvy, odvozená poptávka, nepružná poptávka, kolísavá poptávka, geografická koncentrace kupců a přímé nákupy.

V současné situaci globální ekonomiky představují malé a střední firmy obrovskou příležitost B2B trhů. Procesy rozhodování jsou odlišné od rozhodování velkých společností. V malých firmách je ve větší míře rozhodnutí koupit ovlivněno přístupem „*Až budu potřebovat,...*“ a nechtí dlouhodobě plánovat (Kotler a Keller, 2013).

Na B2B trzích působí firemní zákazníci:

- orientovaní na cenu (transakční prodej);
- orientovaní na řešení (konzultativní prodej);
- zlatého standardu (prodej kvality);
- strategické hodnoty (firemní prodej – stálé dodavatelské vztahy).

Cílem vztahů mají být především řešení, která odběratelské firmě zajistí zvýšení příjmů a dále pak snížení rizik a ztrát (Kotler, Keller, 2013).

#### 2.2.4 CRM (Customer Relationship Management) - řízení vztahů se zákazníky

CRM charakterizují Kotler a Keller (2012), jako proces budování vztahů se zákazníky, kdy firmy shromažďují detailní informace o svých zákaznících s cílem poskytnout služby, které odpovídajícím způsobem naplňují očekávání současných nebo budoucích zákazníků v oblasti informací, objednávek nebo pomoci ohledně používání produktů nebo služeb dané společnosti. Tímto mohou společnosti pružně reagovat na potřeby zákazníků, na změny jejich chování apod. Často je CRM chybně vnímáno pouze jako aplikovaný software v call centrech, což je chyba, jelikož tento způsob umožňuje identifikovat současné a potenciální zákazníky. Dále dokáže diferencovat zákazníky podle jejich potřeb i podle jejich hodnoty pro společnost, čímž lze směřovat pozornost a úsilí na nejvhodnější zákazníky a snadněji výrobky a služby na základě získaných znalostí přizpůsobit individuálním potřebám a tím budovat pevné a dlouhodobé vzájemné vztahy. Aktivní využívání CRM rovněž snižuje ztrátovost zákazníků.

**Telemarketing** je obecně charakterizován jako komunikace firmy se zákazníky stávajícími či potencionálními při využití telekomunikačních prostředků. Jedná se o velmi efektivní způsob, který se stal postupně hlavním nástrojem přímého marketingu. Telemarketing bude, přestože je nikdy zcela nevytěsnil, stále více nahrazovat dražší osobní návštěvy. Účinný telemarketing závisí na správném výběru telemarketérů, jejich kvalitním školení a odměňování za dosažené výsledky (Kotler, Keller, 2012).

- **aktivní telemarketing – outbound**, provedení odchozích hovorů, většinou synonymum prodejního marketingu;
- **pasivní telemarketing – inbound**, zpracování příchozích hovorů. U příchozích hovorů, kde je našim cílem po splnění zákaznickova přání následně něco aktivně nabízet, se používá i termín reaktivní marketing.



**Prodej po telefonu** – cílem je prodat produkt po telefonu. Při přijímání hovorů po reklamní kampani má již volající zájem. Pokud jsou uskutečňovány hovory aktivně bez předchozího upozornění volanému, musí být intenzita prodejního úsilí dobře promyšlená.

**Call center** – subjekt určený k přijímání nebo aktivnímu uskutečňování telefonních hovorů. Moderní telefonické call centrum je vybaveno nejnovější technikou s počítačovými servery a propojením databází a telefonických funkcí. V poslední době se v zahraničí začíná pojem Call Center nahrazovat pojmem Kontakt Center, které lépe vystihuje pestrou škálu kontaktů s klientem, u nás se však dosud nevžil (Santlerová, 2011). K nejdůležitějším faktorům, které určují roli call centra v rámci firmy patří:

- **segmenty zákazníků**, kteří budou call centrem obsluhováni;
- **aktivity**, které bude call centrum zabezpečovat: příchozí hovory, odchozí hovory, obsluha zákazníků, technická podpora, dispečink, vymáhání pohledávek, retence;
- požadovaná **úroveň služeb** zákazníkům;
- vztah call centra a ostatních **zákaznických kanálů**;
- **procesní a organizační rozhraní** mezi call centrem a zbytkem firmy.

Počet pracovníků call centra vychází z odhadu objemu transakcí, z doby jejich zpracování a z provozního modelu celého call centra (Santlerová, 2011).

**Interní call centrum** – jedná se o organizační složku společnosti, jejímž úkolem je zpracovávat příchozí i odchozí telefonní hovory pro potřeby podniku.

**Externí (Outsourcing) call centrum** – společnost, jejíž výhradní náplní práce je telemarketing a své služby a kapacity nabízí třetím stranám. Z uvedeného vyplývá, že je zprostředkovatelem mezi zadavatelem a zákazníkem. Důvody pro využití externího call centra jsou pro některé typy společností logickým řešením. Není potřeba nakupovat nákladné technické vybavení, přijímat a vyškolit odborně nové zaměstnance. Externí call centrum je zárukou kvality a profesionality (Santlerová, 2011).

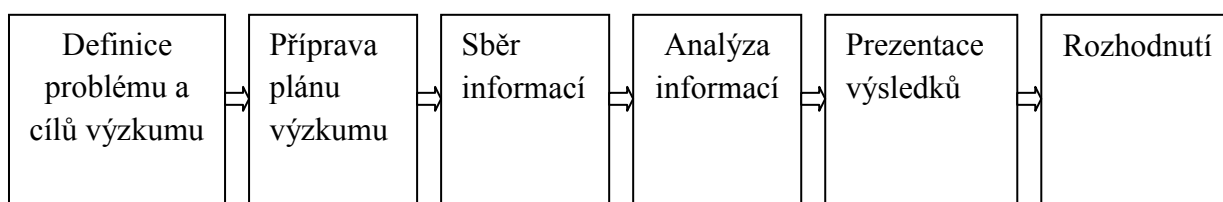
## **2.3 Metody výzkumu motivačních faktorů odměňování v call centru**

Pro účely této práce byl vybrán přístup kvalitativního výzkumu, jehož cílem je odhalení motivačních faktorů pracovníků v call centru. Na základě vybraných metod bude analyzována současná situace a vytvořen nový systém odměňování.

Kotler a Armstrong (2004) vysvětlují cíl kvalitativního výzkumu jako systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních problémů.

V procesu kvalitativního výzkumu je využíváno pět základních kroků: definování problému a cílů výzkumu, sestavení plánu výzkumu a návrh metodiky, realizace výzkumu – shromažďování a analýza získaných dat, vypracování zprávy a prezentace výsledků (viz Obr. 2.6).

**Obr. 2.6** Proces kvalitativního výzkumu



Zdroj: (Kotler, 2013, str. 133), upraveno autorem

**K dosažení cíle práce budou použity zejména následující metody výzkumu:**

- Explorativní výzkum – cílem je shromáždit předběžné informace, které mají napomoci definovat problém a odhadnout hypotézy;
- Deskriptivní výzkum – cílem je kvalifikovaně popsat marketingové problémy, situaci na trhu a podobně.

**V rámci výzkumu budou shromážděny, zpracovány a analyzovány informace ze:**

- *Sekundární data* - již existující informace, které byly shromážděny za jiným účelem (využity pro potřeby získání dat jsou interní publikace, ročenky a zprávy firmy, výzkum probíhá „od stolu“ - Desk research). *On-line databáze* – informace v elektronické podobě, které lze získat prostřednictvím internetu.
- *Primární data* – nové informace shromážděné účelově pro řešení daného výzkumu. (výzkum proběhne v terénu (Field research) a k získání primárních dat je využita metoda dotazování).

**Metoda dotazování** – Kotler a Armstrong (2004) popisují dotazování jako nejrozšířenější metodu shromažďování primárních dat, je vhodná zejména k získávání popisných informací, např. vědomostí lidí o nějaké skutečnosti, jejich postojů, preferencí či nákupního chování. K získání potřebných informací bude využit dotazník (Questionnaire)

a dotazování bude probíhat ústní formou (face to face) a formou písemnou (pen and paper aided, e-mail).

### 3. Představení a charakteristika call centra

Jako předmět výzkumu a aplikace nového systému odměňování byla vybrána společnost, která dlouhodobě působí v odvětví marketingových služeb. Mezi její hlavní podnikatelské aktivity patří vydavatelská a nakladatelská činnost, reklamní činnost a marketing. Tato společnost má právní formu společnost s ručením omezeným. Jedná se o dceřinou společnost zahraniční firmy. Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Společnost má jednoho jednatele a tomu náleží obchodní vedení společnosti. Vedení společnosti nedalo souhlas s uveřejněním svého obchodního jména. Pro účely práce je firma popsána dle skutečnosti.

Tato zvolená firma patří mezi nejvýznamnější společnosti ve svém předmětu podnikání na českém trhu. Svým klientům poskytuje ověřené lokální kontakty a spojení se zákazníky ve formě internetových, mobilních a tištěných inzertních a dalších produktů. Mezi priority společnosti patří rozvoj vlastního internetového katalogu včetně verze pro mobilní telefony. Mezi další priority řadí společnost zvyšování kvality vyráběných webových stránek, které jsou určeny především pro drobné a střední živnostníky a podnikatele. Společnost je oprávněna používat označení Google AdWords Qualified Company<sup>1</sup>. Společnost nepůsobí v oblasti výzkumu a vývoje. Je však zapojena do systému ekologické likvidace použitých produktů.

#### 3.1 Stručný popis vývoje společnosti

Společnost spol. s r.o. (dále již jen „společnost“) byla založena na počátku 90. let 20. století a po celou dobu činnosti od svého založení má sídlo v Praze. Ve své dosavadní historii několikrát změnila své vlastníky. Ve všech případech se jednalo o významné zahraniční firmy.

Se zvyšujícími se obraty tato společnost rozšiřovala rovněž rozsah poskytovaných služeb. V srpnu roku 2002 bylo sídlo v Praze zasaženo rozsáhlou povodní, nicméně společnost se s touto situací i vzniklými škodami a komplikacemi zdárně vypořádala.

V roce 2008 dochází ve společnosti k významným organizačním změnám, v rámci kterých vzniká v Moravskoslezském kraji nové call centrum (CC), které doplňuje síť mediálních poradců, kteří osobně jednají se zákazníky. Důvodem zřízení této pobočky firmy

---

<sup>1</sup> Certifikát udělený společností Google se specializací na konzultace a poradenství v oblasti internetového marketingu a reklamy.

byla změna chování na trhu, kdy se prodej prostřednictvím telefonu stává běžnou součástí obchodních aktivit, a také nižší náklady na prodejce. Současně bylo v prostorách pobočky zřízeno oddělení back office<sup>2</sup>, které až doposud zajišťuje zpracování uzavřených smluv. Následně po rozhodnutí o vytvoření call centra na Moravě souběžně zahájilo svou činnost také call centrum v sídle společnosti v Praze, které tvořil jeden tým o dvanácti lidech a jednom vedoucím týmu. Tato situace vytvářela zvýšené nároky na řízení především pro ředitele call centra. Od počátku roku 2013 zabezpečuje plnění plánu call centra výhradně pobočka na Moravě.

Od roku 2008 je tak zajišťována realizace uzavíraných zakázek dvěma způsoby. Jednak tradičně přímým kontaktem se zákazníkem a nově prostřednictvím telefonního a internetového kontaktu.

Od svého vzniku využívá call centrum pro svou práci vlastní počítačový program pro evidenci zákazníků, který je zároveň propojen s telefonem a umožňuje vybranou firmu kontaktovat. Informace o výsledku obchodního jednání zanesou operátor přímo do tohoto systému, který ve firmě interně nazývají Projekt. Z něj jsou následně čerpána data pro vyhodnocování jednotlivých sledovaných parametrů. Vzhledem k tomu, že firma od konce roku 2012 zavádí CRM software pro zdokonalení spolupráce se zákazníky, jsou data zadaná v Projektu implementována automaticky do CRM.

Neméně významným faktorem pro rozvoj společnosti je v roce 2008 uzavření spolupráce se společností Google.

V roce 2010 rozšířila společnost aktivity o služby pro firmy v oblasti marketingu a vysoce efektivní on-line marketing kombinující techniky affiliate marketingu<sup>3</sup>, direct mailu<sup>4</sup> a survey marketingu<sup>5</sup>.

Před další realizovanou restrukturalizací, která probíhá od poslední změny vlastníka v roce 2012, řídila společnost generální ředitelka, které bylo přímo podřízeno pět viceprezidentů, z nichž každý byl odpovědný za příslušný útvar (finance, strategický rozvoj, marketing, IT, obchod), a tři ředitelé, kteří byli odpovědní za příslušný útvar (lidské zdroje, produkce a právní náležitosti).

---

<sup>2</sup> Oddělení zpracovávající objednávky, jejich zadávání do interních firemních systémů a následně zpracování.

<sup>3</sup> Affiliate marketingu – partnerský marketing, poskytovatel reklamního prostoru je hodnocen provizí za skutečně proběhlé obchody.

<sup>4</sup> Direct e-mailu - propagační záležitost zasláná pomocí pošty nebo distribuční sítě přímo osobě, které chce prodejce produkt nabídnout.

<sup>5</sup> Survey marketingu - výzkumná metoda pro definování parametrů tržního podnikání.

### 3.2 Obchodní činnost call centra

Podíl prodejů call centra na celkovém objemu prodejů společnosti se zvýšil z původních šesti procent na čtyřicet sedm procent v roce 2013.

V období let 2008 až 2011 byly prodeje realizovány třemi týmy **portfolia**, které uzavíraly zakázky se subjekty, které již v minulosti u společnosti investovaly, a dvěma týmy **New Biz** (nového trhu), které uzavíraly zakázky s firmami, které doposud neměly se společností uzavřenou žádnou smlouvu. Firmy byly v tomto období kontaktovány pouze jednou ročně s cílem uzavření smlouvy.

V období let 2012 až 2013 došlo v call centru ke změně strategie, když vznikl v září 2012 nově **upsell tým**, který realizuje uzavírání zakázek u firem, které již mají smlouvu se společností uzavřenu. Jedná se o tým specialistů, jejichž úkolem je umožnit zákazníkům využívat produkty s vyšší přidanou hodnotou. Spolu s nabídkami produktů v akcích jsou tak některé firmy kontaktovány až třikrát ročně.

Změnou struktury CC a zavedením nového způsobu prodeje došlo ke snížení podílu na celkovém objemu uzavřených zakázek v portfolio týmech z 82,4% v roce 2012 na 60,6% v roce 2013 a ke zvýšení podílu prodejů upsell týmu z 6,80% v roce 2012 na 31,4% v roce 2013. Týmy nového trhu zaznamenaly snížení podílu na celkovém objemu uzavřených zakázek v tomto období z 10,8% na 8%.

Současně se vznikem *upsell týmu* byl snížen počet portfolio týmů ze tří na dva a současně zůstaly dva týmy nového trhu (*New Biz*).

Kromě nárůstu podílu call centra na celkovém objemu uzavřených zakázek došlo ve sledovaném období ke zvýšení průměrné roční investice firem z původních cca 2600 Kč na nynějších cca 6500 Kč a denní přínos z uzavřených zakázek v průměru na jednoho operátora se zvýšil z částky cca 5000 Kč na nynějších téměř 11000 Kč. Nejvyšší průměrný denní přínos na operátora vykazují portfolio týmy, a to 25870 Kč. Naopak je tento parametr nejnižší v týmech nového trhu, když činí cca 3980 Kč. V současné době uzavírají operátoři průměrně 2,32 smlouvy denně, zatímco na počátku call centra uzavírali 1,71 smlouvy denně.

K navýšení sledovaných parametrů přispělo podle vyjádření vedení call centra zlepšování prodejních dovedností, vyšší úroveň telefonních hovorů, větší praxe operátorů a zlepšující se činnost řízení týmů. Díky zkvalitňování práce tak CC každý rok přebíralo

z druhého prodejního kanálu stále větší počet firem s vyšší roční investicí a v roce 2013 již dosáhlo lepšího plnění stanovených objemů zakázek než úsek přímého prodeje.

Nicméně i přes stále se zlepšující parametry není činnost CC bez problémů, jelikož se potýká stejně jako další firmy v této oblasti podnikání s úbytkem zákazníků. Důvody ukončení spolupráce jsou spojeny s vlivy ekonomické krize, která vede firmy ke snižování výdajů na reklamu a v mnoha případech také k ukončení činnosti. Část klientů se rozhodla využívat služeb konkurence, která především na internetu nabízí podobné služby jako tato společnost a která se bohužel také potýká s nekalými praktikami, jako jsou nepravdivé informace či dokonce podvodná jednání.

### **3.3 Současný stav organizace**

Vizí společnosti je prosazení se ve vysoce konkurenčním prostředí internetové reklamy při snižující se poptávce po tradičním tištěném katalogu. Za více než dvacet let působení na reklamním trhu si společnost vybudovala významné postavení, které charakterizují následující údaje. V České republice a na Slovensku má více než 50 000 firemních zákazníků a jako jediná dokáže kombinovat tradiční formy prezentace s elektronickými médii a tím maximalizovat firemní komunikaci. Díky příslušnosti k velké mezinárodní skupině, která působí v osmi zemích Evropy, má společnost přístup jak k novým technologiím, tak rovněž k informacím ze zahraničních trhů. Návštěvnost internetového katalogu neustále stoupá a z 9,4 milionů návštěv v roce 2012 se nyní pohybuje kolem 1,5 milionů návštěv měsíčně. Stejně stoupající trend má rovněž mobilní aplikace, u které se zvýšila návštěvnost za poslední rok o 20% až na 1,5 milionu. V roce 2011 vytvořila společnost svým zákazníkům 4000 webových stránek, což je 60% nárůst oproti předchozímu roku 2010. V současnosti však společnost takový objem zakázek na výrobu webových stránek nedosahuje.

Trend rozvoje a inovací potvrzuje spuštění nové internetové platformy katalogu, která má zjednodušené vyhledávání odpovídající dnešnímu chování uživatelů internetu. Samozřejmostí již je automatické přizpůsobení obsahu mobilním telefonům a tabletům, včetně fotografií, videí i virtuálních prohlídek.

Již výše zmiňovaná právě probíhající restrukturalizace se promítla ve změně struktury společnosti, která v současné době zaměstnává na 300 zaměstnanců a její roční obrat je ve stovkách milionů korun. Změna struktury byla realizována rovněž v call centru. (Příloha č. 2).

### 3.3.1 Systém práce call centra

Call centrum pracuje ve dvou kampaňových cyklech, které jsou přizpůsobeny redakčním uzavírkám vydávaného tištěného katalogu firem. Jeden kampaňový cyklus začíná měsícem březnem a trvá do konce července, tedy pět měsíců. Druhý kampaňový cyklus začíná v srpnu a končí následující rok na konci února. Tento způsob řízení prodeje je dán historicky od zahájení činnosti firmy a je převzat call centrem od úseku přímého prodeje obchodními zástupci.

Do převzetí firmy novými vlastníky v polovině roku 2012 byly výsledky vyhodnocovány po skončení dané kampaně a po ukončení kampaňového roku. Od konce roku 2012 jsou výsledky vyhodnocovány v ročních cyklech tak, aby korespondovaly s účetnictvím firmy. Nicméně stávající kampaňový cyklus jako systém práce v call centru z mnoha důvodů zůstává zachován. Hlavním důvodem je filozofie prodeje call centra, kdy jsou vytvořeny týmy dle zaměření na nový trh, prodej stávajícím zákazníkům, čili portfolio týmy a prodej po již uskutečněném jednom prodeji *upsellovým týmem*.

### 3.3.2 Informace o nabídce produktů

Společnost poskytuje široké portfolio marketingových nástrojů pro efektivní podporu podnikání. Přivede nové zákazníky pomocí unikátního mixu různých komunikačních kanálů. Stěžejní a zároveň nejdéle nabízeným produktem na trhu je tištěný katalog firem a organizací, který je již několik let rovněž realizován v internetové verzi. Právě internetový katalog prošel v letošním roce významnou změnou technických parametrů i grafiky, které odpovídají nynějším potřebám trhu. Reaguje na chování uživatelů internetu a rychlý vývoj technologií. Navíc je tento katalog dostupný také v aplikaci pro mobilní telefony.

Při využití dalších produktů pro prezentaci firem v katalogu získává společnost možnost pružně reagovat na požadavky zákazníků a maximalizovat tak efekt zvolené reklamní kampaně. Čtvrtým rokem umožňuje svým klientům kvalitně prezentovat jejich podnikatelské aktivity výrobou webových stránek s vysokou přidanou hodnotou, kdy jsou tyto profesionálně vyráběny, optimalizovány a dalšími doplňkovými produkty podporovány tak, aby splňovaly veškeré požadavky na ně kladené. Vzhledem k širokému spektru zákazníků, kteří podnikají v různých oborech činnosti a mezi které patří OSVČ, obchodní společnosti i státní organizace, je nezbytné mít pestrou nabídku produktů. Do této nabídky patří rovněž produkty třetích stran, se kterými společnost úzce spolupracuje.



### 3.3.3 Proces realizace zakázek

Call centrum realizuje nabídku klientům, jak již vyplývá ze samotné podstaty tohoto způsobu prodeje, prostřednictvím telefonního kontaktu se zákazníkem. Telefonní operátoři jsou povinni dodržovat při obchodním jednání s klientem firmou stanovený postup.

Každý telefonní operátor má přidělenou databázi firem, které je povinen kontaktovat s nabídkou služeb podle potřeb zákazníka. Před prvním voláním do příslušné firmy má operátor povinnost **zkontrolovat již známé údaje o firmě**. Jedná se především o kontrolu existence firmy v Obchodním rejstříku na internetu a současně zde kontroluje oprávněnost osob jednat za danou firmu, sídlo firmy a předmět podnikatelské činnosti. Dále operátor **kontroluje platební morálku konkrétní firmy** a sleduje historii obchodního vztahu se společností.

Následuje příprava operátora před prvním telefonním hovorem do firmy, kdy provádí **analýzu kvality webových stránek**, pokud je firma má a pokud jsou na internetu nalezeny. V rámci analýzy webových stránek posuzuje kvalitu, komplexnost a dostupnost informací pro zákazníky příslušné firmy, analyzuje možnosti a místa vyhledání dané firmy v porovnání s jeho konkurencí na internetu a v online katalogu společnosti. Výsledky svých zjištění včetně předběžného návrhu řešení zapisuje telefonní operátor do elektronického formuláře přípravy.

Po dokončení přípravy na volání **kontaktuje zákazníka** prostřednictvím „Projektu“ zmáčknutím tlačítka „Volání“, které spojuje nastavené telefonní číslo automaticky. Jako podklad pro obchodní jednání se zákazníkem používá telefonní operátor platný *call script*<sup>6</sup>, jehož případné úpravy vždy podléhají kontrole a schválení právním oddělením společnosti z důvodu souladu s platnými zákonnými normami pro podnikání. V úvodu musí povinně telefonní operátor po přesně daném představení sebe a firmy, kterou zastupuje, informovat volaného o nahrávání právě probíhajícího hovoru. Následuje obchodní jednání s klientem, které má stanoveny standardy, které má telefonní operátor dodržovat. Jedná se zejména o společnou provedení analýzu současné situace klienta, zjištění jeho potřeb a cílů pro následující období a porovnání se zjištěními získanými operátorem před hovorem. Na základě získaných informací a vyhodnocení **navrhuje telefonní operátor klientovi vhodné řešení**. V případě, že má klient jakékoliv námitky, je nutné tyto operátorem zvládnout tak, aby byl klient spokojen při přijetí daného návrhu a hlavně, aby byl ztotožněn s případně uzavíranou smlouvou. Náležitosti spojené s telefonickým souhlasem smlouvy jsou, na rozdíl

---

<sup>6</sup> *call script* – standard dodržovaný operátorem stanovený v souladu s platnými zákonnými normami.

od analýzy potřeb zákazníka, kdy telefonní operátor nečte text *call scriptu*, ale jedná se zákazníkem přirozeně, pevně stanoveny a telefonní operátor je povinen telefonický souhlas přesně v souladu s *call scriptem* doslovně citovat. Závěr hovoru tvoří poděkování klientovi za spolupráci a případné rozhodnutí se společností v následujícím období spolupracovat a rozloučení.

Po ukončení hovoru zadává telefonní operátor do *Projektu* potřebné informace, které jsou již z části ukládány do systému. Jedná se například o identifikaci závěru hovoru, zda klient neměl zájem s firmou spolupracovat, zda bude následovat další zpětné volání klientovi nebo jestli byla uzavřena smlouva. Další postup v případě uzavření smlouvy je ten, že telefonní operátor ihned po skončení telefonického hovoru zmáčkne tlačítko Telefonický souhlas, čímž po vyplnění smlouvy včetně všech příloh dojde k vygenerování podpisu daného operátora na smlouvu. Ta je pak následně podle požadavků klienta odesílána elektronicky, výjimečně poštou nebo faxem. V ojedinělých případech, kdy klient odmítá smlouvu odsouhlasit a uzavřít prostřednictvím telefonního hovoru, telefonní operátor neklikne na tlačítko Telefonický souhlas a smlouvu po vyplnění a vygenerování systémem odesílá klientovi k podpisu jedním z používaných způsobů. Vzhledem k propojení *Projektu* se systémem, je smlouva stažena i do tohoto systému a tím může pokračovat proces dalšího zpracování smlouvy, jako je vytvoření objednané prezentace včetně zaslání jejího náhledu, realizace fakturace a další aktivity, které již call centrum nezajišťuje.

### 3.3.4 Systém sledování výsledků

V současné době jsou výsledky sledovány na denní, týdenní, měsíční, kampaňové a roční bázi. Roční plán je stanovován na základě vyhodnocení výsledků předchozího roku na počátku ledna. Při sestavování plánu jsou zohledňovány jednotlivé aspekty, které dosažení výsledků ovlivňují jako období letních prázdnin, zákonem vyhlášené dny volna, celofiremní dovolená na konci roku. Zároveň je zohledňováno vyšší procento nepřítomnosti zaměstnanců v průběhu roku. Jak již bylo uvedeno výše, zvýšená nepřítomnost je ovlivněna skutečností, že na call centru pracují především matky s malými dětmi a častěji se zaměstnanci potýkají s virovými onemocněními vzhledem k pracovnímu prostředí. Dalším hlediskem, které je při plánování úkolů pro jednotlivé měsíce, jsou redakční uzávěrky tištěného katalogu a závěry kampaňových cyklů. Denně jsou sledovány tyto výsledky:

- **výsledky telefonního operátora** – celkový počet zpracovaných firem v kusech a finančním objemu se závěrem „Prodej“ nebo „Nezájem“. Počet kusů je sledován

z hlediska plnění parametru produktivity práce a ztrátovosti zákazníků. U finančního objemu je sledována částka, která je evidována na vstupu do procesu zpracování zakázky, a ta je porovnávána s uzavřenou nebo neuzavřenou částkou po uskutečnění obchodního jednání. Sledování poměru těchto dvou částek je velmi důležité pro hodnocení operátora i sledování průběhu probíhající kampaně. Dále je sledována průměrná výše uzavřené zakázky. V případě podobné částky na vstupu i výstupu lze předpokládat, že telefonní operátor realizuje pouze tzv. obnovu, čili neprovádí důkladnou analýzu potřeb klienta, nezajímá se dostatečně o jeho záměry a jejich podporu v následujícím období. Takový způsob práce je nejen v rozporu se zájmy společnosti, ale v neposlední řadě snižuje možnost nahradit uzavřenými smlouvami ve vyšších finančních objemech případné ztráty z ukončených kontraktů. Team leader dále sleduje a eviduje celkový navolaný čas telefonního operátora, který nejen vypovídá o využití pracovní doby, nicméně také o kvalitě hovorů, kdy nízký čas volání většinou souvisí s nedostatečnou úrovní hovorů. Výsledky eviduje každý operátor pod svým jménem v rámci týmu ve společně sdíleném programu v počítači.

- **výsledky týmu** – stejné parametry, které jsou sledovány u jednotlivců, jsou sledovány za každý tým samostatně z důvodu porovnání plnění stanovených ukazatelů v čase, jako je plnění plánu, průměrná výše zakázky, ztráta nebo naopak zisk. Denní sledování základních ukazatelů tak umožňuje řídicím pracovníkům reagovat včas na hrozící rizika a nastavovat úkoly na následující období včetně využití motivačních prvků. Výsledky týmu eviduje ve stejném rozsahu team leader v systému určeném pouze pro řídicí pracovníky a zároveň dvakrát denně, v poledne a na konci pracovní doby, reportuje přehled denního přínosu týmu v korunách i procentech plnění týdenního plánu manažerovi call centra pro další zpracování.
- **výsledky call centra** – souhrnný přehled výsledků je manažerem call centra reportován k dalšímu zpracování a porovnání se systémem v rozsahu dodávaném jednotlivými team leadery.

Týdenní sledování výsledků slouží k zajištění plnění týdenního plánu a využívá statistiky denních hlášení. Výsledky mohou sloužit pro vyhodnocení týdenních soutěží. Ve stejném rozsahu jsou sledovány rovněž měsíční výsledky, které následně slouží k výpočtům provizí i mimořádných odměn při vyhlášených soutěžích.

Při skončení kampaňového cyklu jsou výsledky podrobeny podrobnému rozboru a jsou případně přijímána potřebná opatření pro zkvalitnění výsledků.

### **3.3.5 Péče o zákazníka**

Kontakt se zákazníky zajišťují jednak poradci pro reklamu a média, kteří osobně navštěvují společnosti a osobně na základě vzájemné domluvy uzavírají Smlouvy o zveřejnění inzerce včetně řešení případných požadavků klienta a stejný rozsah služeb poskytují telefonicky rovněž mediální konzultanti call centra. Všem zákazníkům je v pracovní dny k dispozici bezplatná telefonní linka, na které jsou k dispozici odborníci Oddělení péče o zákazníka, kteří řeší jednotlivé požadavky jako například opravy a úpravy obsahu čerpaných služeb, zajišťují kontakt zákazníků s mediálními poradci, informují o novinkách atd.

Jednou z významných priorit společnosti je dodržování etiky při jednání se zákazníky. Z tohoto důvodu je nutné sledovat komunikaci všech, kteří jednají se zákazníky. U operátorů je nutno vyhodnocovat podíl oprávněných reklamací a stornovaných zakázek na celkovém počtu uzavřených smluv. V současné době nejsou tyto případy statisticky vyhodnocovány, z čehož vyplývá nedostatečné hodnocení úrovně odvedené práce telefonním operátorem a riziko poškození dobrého jména společnosti.

### **3.3.6 Odpovědnost vůči společnosti**

V době, kdy se Česká republika, Evropa i svět obecně potýkají s rozsáhlou ekonomickou krizí, přichází firma, vědoma si své odpovědnosti, s podporou drobných živnostníků, malých a středních firem. Vytvářením balíčků produktů s cenovým zvýhodněním umožňuje subjektům, které pocítují existenční potíže, udržet se na trhu a být vidět tam, kde mohou získávat své zákazníky. Svou personální politikou je známým zaměstnavatelem v Moravskoslezském kraji, kde má svou pobočku, zaměstnávající téměř polovinu svých zaměstnanců. Pozitivní atmosféru ve vztazích ve společnosti dokreslují aktivity na podporu mateřských a základních škol i dětí dětských domovů, kdy zaměstnanci sami dobrovolně přispívají těmto malým spoluobčanům. Zaměstnanci se účastní také aktivně dobročinných akcí republikového významu i mnoha dalších.

### **3.3.7 Personální složení call centra**

Personální složení je ve většině call center obdobné. Jedná se o vedení call centra, střední management a telefonní operátory.

Vedení call centra představuje ředitel a v jeho nepřítomnosti manažer call centra, jehož úkolem je zajištění chodu celé organizační jednotky, což znamená nejen zajištění plnění stanovených cílů, ale rovněž plánování dalšího rozvoje call centra. Kvalitní ředitel musí mít přehled o konkurenci, musí mít zkušenosti s řídicí prací, vedením týmu, řízením projektů

a v neposlední řadě se musí orientovat v portfoliu poskytovaných služeb. U vedoucích pracovníků je tak jedním z předpokladů neustále zdokonalování a vzdělávání.

Střední management tvoří vedoucí týmů, kterých je ve společnosti pět. Vedoucí, který má zodpovědnost za realizaci projektu, může mít zároveň na starost i několik týmů, které se na realizaci úkolů podílejí, a ve společnosti představuje tuto funkci Senior team leader. Důležitým předpokladem pro práci na pozici vedoucího týmu jsou zkušenosti s vedením týmu, přirozená autorita, všeobecný přehled, týmový duch a v neposlední řadě schopnost pracovat pod tlakem. Vedoucí týmu se musí rovněž neustále učit a rozvíjet své schopnosti.

Vedoucí týmu má zodpovědnost za jeden tým, o který se stará. Sleduje plnění úkolů na denní, týdenní i měsíční bázi s cílem dokončení daného projektu v termínu a v požadované kvalitě. Ke splnění úkolů realizuje poslech hovorů, pracovní porady, koučinky s operátory včetně zpětné vazby a operativně řeší přerozdělení úkolů při nepřítomnosti členů týmu v práci.

Nejdůležitějšími pracovníky v call centru jsou samotní telefonní operátoři, jelikož jsou to právě oni, kteří uzavírají zakázky a přinášejí společnosti peníze. Na ně jsou kladeny největší nároky a jejich práce je nejen fyzicky, ale i psychicky, velmi náročná. Telefonní operátor musí mít dokonalé komunikační dovednosti. Musí se výborně orientovat v problematice produktů, které jsou předmětem nabídky nebo poptávky. Rovněž je nezbytné, aby měl telefonní operátor předpoklady pro týmovou práci, byl odolný vůči stresu, empatický, rozhodný, samostatný aj.

Jak bylo zmíněno výše, prošla společnost několika etapami změn, které se samozřejmě promítly do nároků na kvalitu přijímaných zaměstnanců. Počet telefonních operátorů náborem stoupl na počet sedmdesát čtyři v průběhu roku 2011 a představa tehdejšího managementu byla, že se call centrum rozroste na 110 operátorů. Změnou vlastníků a na základě analýzy trhu bylo od tohoto záměru upuštěno a současný počet **62 operátorů** má být v roce 2014 navýšen na sedmdesát telefonních operátorů.

Zvyšující se podíl call centra na množství uzavřených zakázek s sebou přináší větší nároky na nově přijímané zaměstnance na pozici telefonního prodejce, což v konkurenčním prostředí není jednoduchý úkol. Vzhledem ke skutečnosti, že pobočka na Moravě sídlí v menším městě, zaměstnává call centrum také lidi, kteří za práci dojíždějí z okolních měst. Dojíždění za prací a s tím spojeny náklady na dopravu a výše základní mzdy, která je uchazeči o práci vnímána jako jistota a s ohledem na vnímání pozice telefonního operátora

ve společnosti je naplnění stavu zaměstnanců nepřetržitým procesem. Historicky vykonávají práci telefonních operátorů převážně ženy. Skutečnost, že se jedná téměř výhradně o ženský kolektiv, přináší typické potíže při zajišťování plnění stanovených úkolů a personální obsazení všech pracovních míst. Jedná se například o problém nemocnosti dětí zaměstnankyň a s tím spojenou nepřítomnost na pracovišti, odchody žen na mateřskou dovolenou, zvýšenou nemocnost virovými nemocemi, jelikož pracují všichni v jednom velkém prostoru, vysoké nároky na kvalitu odváděné práce a z toho pramenící stres. Přes veškerou snahu se nedaří přijímat do call centra více mužů. Například v současnosti zastávají pozici telefonního operátora pouze dva muži.

## 4. Analýza a vyhodnocení odměňování

K provedení analýzy současného způsobu odměňování bylo nutné podrobně se seznámit s politikou společnosti v této oblasti, se systémem vyplácení mzdy a pohyblivé části odměny za vykonanou práci, včetně seznámení se s již v minulosti použitými modely systému odměňování, jejich výhodami i nedostatky.

### 4.1 Politika odměňování organizace

Cílem společnosti je vytvářet způsob odměňování tak, aby byl každý zaměstnanec odměněn za kvalitně odvedenou práci. Je nezbytně nutné, aby byla odměna za práci vnímána pozitivně. Pro společnost je důležitá nejen kvalitní spolupráce s maximálně spokojenými zákazníky, nýbrž také maximálně spokojení zaměstnanci. Ti jsou spokojeni v okamžiku, kdy jsou naplněny jejich potřeby a představy, kdy jejich plat umožňuje důstojný život a navíc mají pocit, že jejich kvalitní práce je odpovídajícím způsobem, a to nejen finančně, oceňována.

#### 4.1.1 Systém odměňování zaměstnanců obchodního úseku

Jak vyplývá ze struktury společnosti, realizuje prodej produktů obchodní úsek. Tento je rozdělen do dvou samostatných kanálů. Prvním je přímý prodej v sídlech společností v rámci celé ČR prostřednictvím Poradců pro reklamu a media, kteří využívají pro plnění pracovních úkolů služební osobní motorová vozidla, a firma používá v rámci společnosti pojem *Polní prodej – Polní prodejci*. Druhým obchodním kanálem je *Call centrum*, které realizuje prodeje prostřednictvím *Mediálních konzultantů – Telefonních operátorů* ve své pobočce v pronajatých prostorách v Moravskoslezském kraji.

Zodpovědnost za danou část struktury má *ředitel*, jemu přímo podřízeni jsou *manažeři pro reklamu a média* a v call centru tuto pozici vykonává *team leader*. Každý manažer je zodpovědný maximálně za dvanáct polních prodejců a team leader za stejný počet telefonních operátorů.

Všichni zaměstnanci obchodního úseku mají základní mzdu, jejíž výše je stanovena pro dané pracovní zařazení samostatně. Druhou část mzdy tvoří motivační složka mzdy, jejíž struktura se liší podle pracovního zařazení. V současné době je motivační složka mzdy tvořena takto:

- Ředitel má stanovenou kvartální a roční motivační odměnu v závislosti na dosažených výsledcích.

- Manažer má stanovenou měsíční motivační odměnu v závislosti na splnění plánu.
- Team leader call centra má shodně stanovenou motivační složku mzdy jako manažer.
- Polní prodejci a telefonní operátoři mají motivační složku mzdy odvozenou od plnění stanoveného plánu.
- Pro nejlepší prodejce, manažery, team leadery a další pracovníky s vynikajícími výsledky v daném čtvrtletí víkendovou firemní akci čtyřikrát v průběhu roku.
- Pro nejlepší prodejce, manažery, team leadery a další pracovníky s vynikajícími výsledky v průběhu roku zahraniční pobyt.

Manažer polního prodeje má základní složku mzdy vyšší než team leader call centra. Základní mzda se liší rovněž mezi polními prodejci a telefonními operátory ve prospěch polních prodejců. Rozdíl v základní mzdě je dán rozdílnými požadavky na vzdělání a praxi pro dané pozice.

Základní principy odměňování jsou plně v souladu s příslušnými ustanoveními Zákoníku práce a vztahují se na všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovněprávním vztahu ke společnosti. Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům rovněž benefity v podobě stravenek, pět dnů dovolené navíc, příspěvky na penzijní a životní pojištění pro zaměstnance s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Dále může zaměstnanec získat jednorázovou odměnu v případě, že doporučí na pozici telefonního operátora někoho ze svého okolí a tento zaměstnanec plní kvalitně pracovní povinnosti po dobu minimálně jednoho roku. Společnost rovněž pomáhá svým zaměstnancům ve složitých osobních situacích, například při postižení povodněmi poskytnutím dnů volna nebo mimořádnou finanční výpomocí.

#### 4.1.2 Mzda, její složky a pohyblivé části odměny

Mzdu v call centru ve společnosti tvoří **základní mzda** dle uzavřené *Smlouvy o pracovním poměru* a dále **provizní složka**, která se řídí aktuálním provizním systémem, jehož parametry jsou stanovovány před zahájením nového kampaňového cyklu. Nový kampaňový cyklus však neznamena automaticky nový provizní systém. Ten je upravován podle aktuálních potřeb dosažení stanovených parametrů cíle. Další pohyblivou částí příjmů jsou mimořádné odměny, které jsou poskytovány při splnění parametrů vyhlašovaných soutěží. Jedná se většinou o krátkodobé soutěže zaměřené na prodej určitých produktů, na celkový přínos ve stanoveném časovém období, soutěž v týmech i mezi týmy call centra. Dále se jedná o dlouhodobé soutěže, jejichž vítězové získávají nefinanční odměny v podobě víkendových firemních pobytů.



Současný provizní systém čerpá ze zkušeností všech dřívějších provizních systémů. Z tohoto důvodu je potřebné jednotlivé předchozí varianty uvést a vyhodnotit. Po celou dobu existence call centra platí, že každý telefonní operátor má pro příslušný měsíc **pevně stanovený plán přínosu z uzavřených smluv**. Procenta z celkového měsíčního přínosu jsou pak pro výpočet provizí odlišná pro týmy nového trhu, portfolio a *upsell tým*. Důvodem rozdílu v procentech provizí je fakt, že uzavření smlouvy s novým zákazníkem je podstatně náročnější než prodloužení či zkvalitnění spolupráce se stávajícími zákazníky.

Na počátku činnosti call centra, kdy probíhal úvodní nábor zaměstnanců a dnešní rozdělení týmů podle typů zákazníků a prodeje na *nový trh*, *portfolio* a *upsell* neexistovalo, byla provizní část koncipována jednotně procenty z uzavřených smluv. Poté, kdy bylo call centrum rozděleno podle typů zákazníků a prodeje a vznikla potřeba motivovat telefonní operátory pro plnění určitých parametrů, byl vytvořen kombinovaný provizní systém.

Například pro poslední čtvrtletí roku 2010 platil systém, který přiznával základní provizi a k tomu kvartální bonus za splnění stanovených parametrů. Základní provize pro týmy nového trhu začínala jedním procentem při splnění třiceti procent plánu a končila dvanácti procenty při splnění plánu nad sto padesát procent. Při splnění plánu na sto procent platila provize osm procent. Pro *portfoliové týmy* a *upsell tým* platila podmínka pro přiznání základní provize splnění měsíčního plánu minimálně na sedmdesát procent a provize dvě procenta, jejíž výše rostla s procentem plnění plánu až na šest procent při plnění nad sto čtyřicet procent. Při splnění plánu na sto procent byla přiznána provize ve výši čtyři procenta z uzavřeného objemu zakázek v korunách. Jelikož firma chtěla v posledním kvartále roku maximálně zvýšit výsledky, připravila navíc systém finančních odměn formou bonusu za zvýšení průměrné výše zakázky na jednu smlouvu, dále za minimálně dvanáct smluv uzavřených na výrobu webových stránek, které v tomto roce byly prioritním produktem, za počet uzavřených smluv denně a pro portfolio týmy navíc za prodej balíčků, které obsahovaly prezentaci v jak tištěném tak online katalogu firem. Za každý ze zahrnutých parametrů byla stanovena finanční odměna a k tomu činil kvartální bonus při splnění všech sledovaných parametrů na sto procent dalších 10000 Kč.

Naopak v první polovině roku byla k základní struktuře provize, která zůstala zachována z konce roku 2010, přidána motivace pro prodej webových stránek od čtyř až po prodej osmi prodaných webů a motivace za čas volání od jedné a půl hodiny do více než dvě hodiny volaného času. Maximální odměna při splnění obou parametrů činila 5000 Kč. Nicméně, podmínkou pro přiznání odměny bylo splnění plánu operátora v týmech nového

trhu minimálně na sedmdesát procent a v portfolio týmech navýšení předtisku minimálně na osmdesát procent.

Od 1. června 2011 byla u základní provizní struktury upravena procenta plnění plánu pro vyplacení výše provize ve prospěch telefonních operátorů, kdy za splnění plánu na sto procent byla operátorům vyplacena základní provize u týmu *nového trhu a upsell týmu* deset procent z původních osmi procent a operátorům portfolio týmů činila odměna při splnění plánu na sto procent pět místo původních čtyř procent. V nadstavbové části zůstala struktura motivace zachována, avšak byla doplněna o negativní motivaci, kdy splnění plánu na *novém trhu a upsellu* na sedmdesát pět procent znamenalo násobení vzniklé výše provize koeficientem 0,8 a pro portfolio znamenalo splnění plánu pod sto procent násobení provize koeficientem 0,9. jako protiváha restrikcí sloužila pozitivní motivace, kdy plnění operátorů nad sto dvacet procent v týmech *nového trhu a upsell týmu* znamenalo násobení provize koeficientem 1,1. Stejným koeficientem byla násobena provize v portfolio týmech operátorů, kteří splnili plán mezi sto deseti až sto třiceti procenty. Při splnění plánu nad tuto hranici byla provize operátorovi násobena koeficientem 1,2.

Vzhledem k vývoji situace byl pro portfolio týmy od 1. srpna 2011 změněn restriktivní parametr, když koeficientem 0,9 byla násobena provize při plnění plánu pod osmdesát pět procent. Zároveň z důvodu poklesu prodejů webových stránek byl pro všechny operátory nově zaveden koeficient 0,8 při nedodržení podmínky prodeje minimálně čtyř webů za měsíc.

Pro rok 2012 byl pro přímé prodejce i telefonní operátory připraven nový provizní systém, jehož struktura byla jednotná. Lišily se pouze parametry bonusů, které zvolili ředitelé přímého prodeje a call centra zvlášť. V call centru zůstaly zachovány bonusy za prodej webových stránek a počet uzavřených smluv na den. Například při plnění plánu nad 100,1 procenta byla operátorovi přiznávána provize kumulativně v čase, takže mohl mít telefonní operátor spolu se základní mzdou měsíční příjem od 25000 Kč na počátku roku až po 29500 Kč na konci roku.

Se změnou vlastníků však došlo ke změně provizní struktury od září roku 2012. Pro nový kampaňový cyklus od září 2012 do února 2013 začal platit zjednodušený provizní systém, kdy operátor získává nárok na provizi při splnění měsíčního plánu na devadesát procent šest procent v týmu *nového trhu* a tři procenta v *portfolio týmech a upsell týmu*. Při splnění plánu na sto a více procent získává operátor nárok na provizi ve výši deset procent na novém trhu a pět procent v portfolio týmech a v týmu *upsellu*. Navíc při splnění plánu celé kampaně na sto procent má telefonní operátor nárok na půlroční bonus 20000 Kč. Zůstaly

zachovány pouze měsíční bonusy za prodej webů od 100 Kč do 600 Kč dle rozsahu prodaných webových stránek.

V průběhu roku 2013 došlo pouze k úpravě parametru minimálního plnění plánu, kdy nově měl telefonní operátor *nového trhu* nárok na vyplacení provize ve výši čtyř procent a operátor *portfolia a upsellu* ve výši dvou procent při dosažení plnění plánu na osmdesát procent. Touto úpravou reagovalo vedení call centra na stále se zhoršující situaci na trhu s reklamou, kdy by dosavadní nastavení parametrů pro méně zkušené nebo část měsíce nepřítomné prodejce vedlo spíše k rezignaci. Bonusy za prodej webových stránek zůstaly zachovány. Do roku 2013 se také promítá vliv filosofie nového vedení společnosti. Zjednodušená provizní struktura byla změněna pouze minimálně, avšak nově byly v hojném počtu pravidelně vyhlašovány motivační soutěže pro celý prodejní úsek i pro jednotlivé prodejní kanály. Například od poloviny března probíhala soutěž pro všechny obchodní týmy, která byla zaměřena na prodej nově vytvořených balíčků pro internetovou prezentaci firem s cílem zlepšení dohledatelnosti na internetu. Podmínkou vítězství bylo získání maximálního počtu bodů týmem. Každý typ profilového balíčku měl stanoven počet bodů. Vítězný tým získal poukaz na teambuildingovou aktivitu ve výši 10000 Kč, druhý tým získal poukaz v hodnotě 6000 Kč a třetí tým pak v hodnotě 3000 Kč. Od září do konce listopadu byla realizována soutěž jednotlivců pro prodej reklamní plochy v tištěném katalogu, kdy za každý prodej formátu celé strany příslušela prodejci odměna navíc k základní provizi ve výši 500 Kč. Ve stejnou dobu byl realizován projekt podpory nového produktu, který je provozován pro firemní zákazníky na internetu ve spolupráci s významným obchodním partnerem. Podle parametrů uzavřené zakázky mohl prodejce získat až 1000 Kč za jeden prodej. Krátkodobé, týdenní nebo denní motivační soutěže vyhlašuje ředitel call centra v obdobích, kdy je potřeba podpořit telefonní operátory v psychicky náročných obdobích před koncem kampaní, v letních měsících červenec a srpen a podle celkové atmosféry na pracovišti operativně kdykoliv je potřeba v průběhu roku. Jedná se většinou o soutěže o věcné ceny, které operátoři vítají jako zpestření a které slouží k uvolnění napětí na pracovišti.

#### **4.1.3 Shrnutí změn systému odměňování**

Jak vyplývá z výše uvedených informací, docházelo po dobu činnosti call centra k mnoha úpravám systému odměňování. Úpravy parametrů vždy sledovaly motivační charakter způsobu odměňování pro dosažení splnění plánů call centra. Byly uplatněny různé kombinace podle aktuálních potřeb. Nechyběly ani negativní motivace, které sice vytvářely zvýšený tlak na telefonní operátory, nicméně v dané situaci byly vyhodnoceny jako potřebné.

Motivační projekty odměňování byly prioritně zaměřeny na získávání finanční stránku a pouze doplňkově na nefinanční plnění. Z těchto rozhovorů s telefonními operátory byla vysoko hodnocena akce zajišťovaná ředitelem s manažerem a vedoucími týmů pro telefonní operátory v létě roku 2012, kdy byl vyhlášen Hawai den. V tento den měli všichni pracovníci call centra za úkol přijít do práce patřičně oblečení. Vedoucí týmů osobně připravili na náklady firmy celodenní pohoštění a vítali za znění příjemných melodií telefonní operátory již při vstupu na pracoviště. V průběhu pracovní doby byla v pravidelných intervalech vyhlášována „přestávka na práci“, tedy doba kdy se pracovalo. Po skončení dne byli vedoucí pracovníci call centra mile překvapeni dosaženými výsledky. Podobnými benefity jsou finanční příspěvky ředitele call centra na teambuildingové akce pro nejlepší týmy.

Vedoucí týmů, kteří mají základní mzdu vyšší než telefonní operátoři, mají pohyblivou složku mzdy závislou na plnění plánu celého svěřeného týmu. Tato část mzdy může při splnění měsíčního plánu dosáhnout až sto procent základní mzdy.

Senior team leader, který zodpovídá kromě vlastního týmu zároveň za další svěřený nebo svěřené týmy, má pevně stanovený příspěvek za administrativní činnost spojenou s tímto zařazením. Při splnění plánů všech týmů, za které je zodpovědný, přísluší Senior team leaderovi navíc finanční odměna. Celková odměna může dosáhnout maximálně čtvrtinu základního platu.

#### **4.1.4 Zaměstnanecké výhody poskytované společností**

Společnost dlouhodobě poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě osmdesát korun za odpracovaný den a pět dnů dovolené v roce navíc. Zaměstnanci, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou, mohou využívat příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění v rozsahu dle zákona. Dále poskytuje společnost na pracovištích zdarma nealkoholické nápoje, v rámci motivací při splnění stanovených úkolů umožňuje zaměstnancům v pátek z rozhodnutí ředitele dřívější odchod z práce a podle zákonem stanovených dnů volna, v souvislosti s provozními možnostmi společnosti, poskytuje svým zaměstnancům placené volno nad rámec dovolené. Podle potřeb zaměstnanců v souvislosti s dojížděním do práce a v souvislosti s péčí o dítě či děti umožňuje zaměstnancům úpravu pracovní doby ve prospěch zaměstnance. Pravidelně svým zaměstnancům umožňuje očkování proti chřipce na náklady společnosti, zajišťuje rozsáhlou pravidelnou zdravotní péči, která umožňuje zaměstnanci přizpůsobit návštěvu lékaře v nejlépe vyhovujícím čase. Podporuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců pořádáním odborných seminářů z oblasti reklamy, chování firem při podnikání, jazykové kurzy pro střední a vyšší management. Pořádá pro děti svých

zaměstnanců každoročně mikulášskou nadílku s dárky i programem a to jak v sídle společnosti, tak v pobočce na Moravě.

#### **4.1.5 Osobní náklady na zaměstnance společnosti**

Ve společnosti se náklady na jednotlivé zaměstnance liší podle zastávané pozice. Z provedených šetření vyplynulo, že *náklady na jednoho telefonního operátora* byly spočítány ve výši 8000 Kč. V této částce jsou zahrnuty režijní náklady na příjmy vedoucích pracovníků call centra, mzdové náklady ostatních pracovníků zajišťujících realizaci uzavřených zakázek a zabezpečující fungování celé společnosti. Dále do výše nákladů telefonního operátora byly zahrnuty náklady na provoz pobočky na Moravě, které tvoří částka za měsíční pronájem kancelářských prostor, náklady na energie a svoz odpadů, zabezpečení a pojištění prostor firmy.

Při rozboru nákladů na jednoho telefonního operátora byla zjištěna chyba ve struktuře posuzování nákladů. Moravská pobočka využívá dvě patra kancelářských prostor. Přízemí využívá oddělení Péče o zákazníka, které však neposkytuje služby pouze call centru, ale rovněž druhému prodejnímu kanálu, takže měly být náklady na toto oddělení rozpočítány na celý prodejní úsek a nikoliv pouze na call centrum.

### **4.2 Analýza stavu vnímání systému odměňování zaměstnanci**

Velmi důležitým aspektem pro úspěšné naplňování cílů společnosti je vnímání systému odměňování samotnými telefonními operátory. Z výše uvedených faktů, kdy se v historii call centra několikrát měnily parametry pro vyplácení odměn za odvedenou práci, vyplývá, že se především zaměstnanci, působící ve společnosti delší dobu, mohou k problematice odměn zasvěceně vyjádřit. Rovněž názor těch, kteří pracují pro společnost kratší dobu a mohou ve svých vyjádřeních srovnávat svá očekávání se skutečností, může být zdrojem zajímavých podnětů při zpracovávání případných návrhů řešení.

#### **4.2.1 Dotazník**

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování bylo použito anonymní dotazníkové šetření ve sledované organizaci. Následně byly po konzultaci se zaměstnanci stanoveny tato tvrzení:

- současný systém odměňování dostatečně motivuje zaměstnance;
- zaměstnanci mají dostatek informací o odměnách, na které mají nárok a za jakých podmínek je mohou získat;

- současný systém odměňování lze z pohledu zaměstnanců změnit;
- s růstem pracovního nasazení zaměstnanců roste i jejich odměna.

V úvodu dotazníku jsou popsány základní informace týkající se účelu tohoto šetření. Následuje první část dotazníku, která je zaměřena na obecné údaje zahrnující pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a dobu působení v organizaci. Tyto údaje jsou požadovány pro získání všeobecného přehledu o složení call centra, které mohou následně sloužit jako zdroj pomoci při nastavování parametrů odměňování zaměstnanců. Druhá část dotazníku se věnuje samotnému systému odměňování a spokojenosti s ním, motivaci, respektive demotivaci a v neposlední řadě zaměstnaneckým výhodám. Cílem tohoto šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců (respondentů) se současným systémem odměňování. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v Příloze č. 1.

#### 4.2.2 Vyhodnocení výsledků

Dotazníkové šetření proběhlo v září roku 2013 přímo v prostorách call centra společnosti a tohoto průzkumu se zúčastnilo celkem 45 pracovníků, přičemž z celkového počtu přítomných bylo 43 žen a 2 muži. Z dotazovaných zaměstnanců dokončilo celkem 40 úplné středoškolské vzdělání, další 3 respondenti dosáhli vysokoškolské vzdělání a 2 respondenti jsou vyučeni v oboru.

Podle dosaženého věku jsou zaměstnanci rozděleni do 4 kategorií, jejichž přehled je uveden v Tab. 4.1.

**Tab. 4.1** – Věkové zastoupení zaměstnanců

Věk	Absolutní četnost
18-25	15
26-30	7
31-40	15
41 a více	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu délky trvání pracovního poměru je nejvíce respondentů zaměstnáno na hlavní pracovní poměr u předmětné společnosti od 1 do 3 let (s celkovým počtem **23**), následováni jsou respondenty s délkou pracovního poměru do 1 roku (s celkovým počtem **13**).

Nejméně početnou skupinu tvoří respondenti, pracující ve firmě více než 3 roky (s celkovým počtem 7).

### **Výsledky dotazování – systém odměňování**

*Otázka č. 5. Víte přesně, co se od Vás očekává – jaký je váš úkol?*

Na tuto otázku odpovědělo 44 zaměstnanců, že ví přesně, co se od nich očekává a 1 zaměstnanec využil odpověď Spíše ano. Zbylé možnosti odpovědí nebyly zastoupeny.

*Otázka č. 6. Byli jste seznámeni se systémem odměňování ve společnosti?*

Na tuto otázku odpovědělo 44 zaměstnanců, že ví přesně, co se od nich očekává a 1 zaměstnanec odpověděl Spíše ano. Zbylé možnosti nebyly zastoupeny.

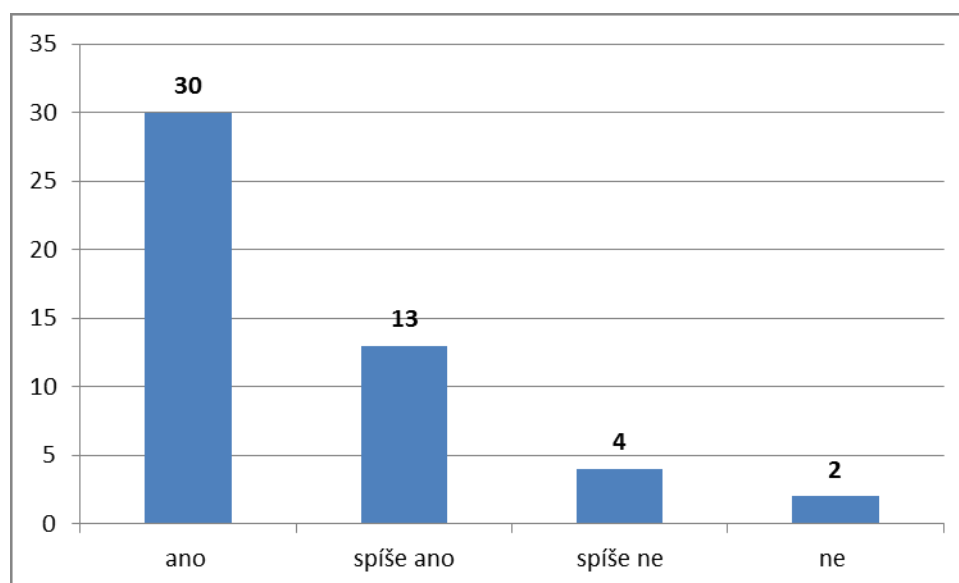
*Otázka č. 7. Víte, na čem je závislá Vaše pohyblivá složka mzdy?*

Na tuto otázku všech 45 zaměstnanců odpovědělo, že ví na čem je závislá jejich pohyblivá složka mzdy.

*Otázka č. 8 Odráží se Váš pracovní výkon ve výši osobního ohodnocení?*

Vyhodnocení této otázky je zobrazeno v Grafu 4.1. Je zřejmé, že 30 zaměstnanců je spokojeno s ohodnocením svého pracovního výkonu se pracovní výkon, 13 zaměstnanců si je méně jisto, 2 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni a 4 zaměstnanci cítí, že jejich výkon není dostatečně ohodnocen.

**Graf 4.1** Odráží se pracovní výkon ve výši osobního ohodnocení

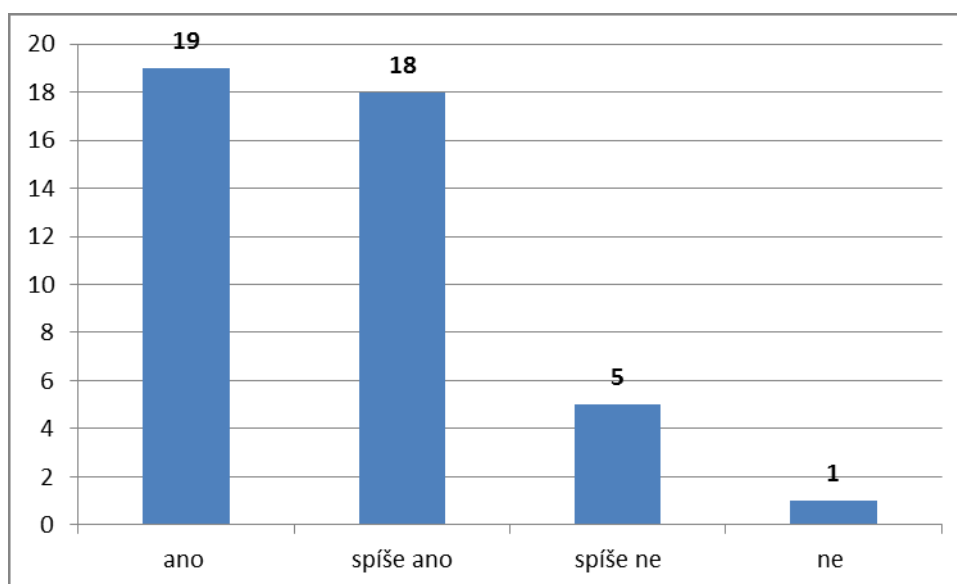


Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č.9. Odpovídá výše Vaší mzdy náročnosti Vaší práce?*

Na tuto otázku odpovědělo 19 respondentů, že jejich výše mzdy odpovídá náročnosti práce, dalších 18 zaměstnanců se vyjádřilo, že jejich mzda spíše odpovídá náročnosti práce. 5 lidí si myslí, že jejich výše mzdy spíše neodpovídá a jeden člověk tvrdí, že neodpovídá výše mzdy náročnosti práce. Odpovědi na tuto otázku zobrazuje Graf 4.2.

**Graf 4.2** Odpovídá výše mzdy náročnosti práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 10 Dostáváte mimořádné odměny za splnění mimořádných úkolů?*

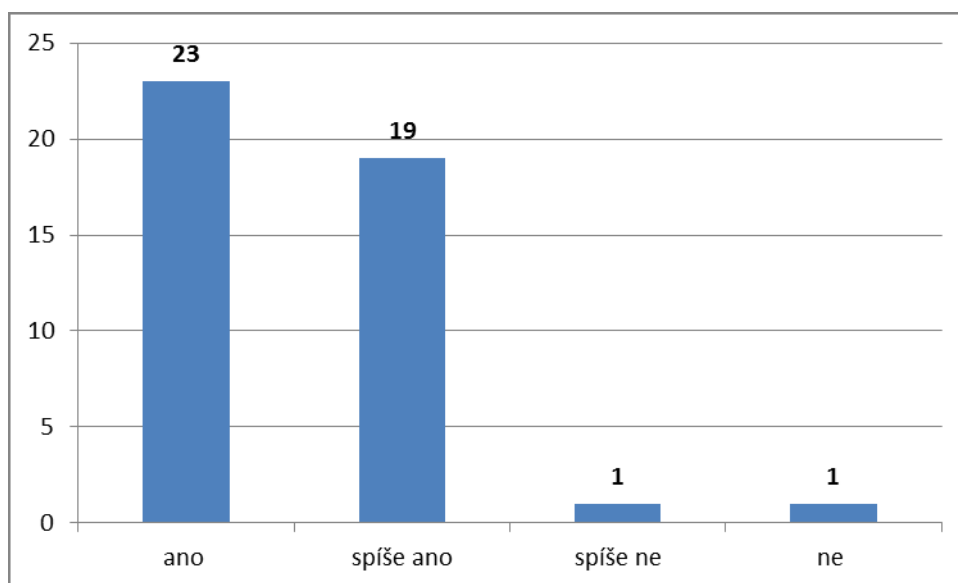
Celkem 29 respondentů uvedlo, že dostává za mimořádné úkoly mimořádné odměny, 15 jich odpovědělo, že nedostává. Tito zaměstnanci zřejmě neplní svěřené úkoly na požadované úrovni, tudíž za ně nemohou dostávat odměny. Zbýlý 1 respondent na tuto otázku neodpověděl.

*Otázka č.11 Motivuje Vás dostatečně současný systém odměňování?*

Celkem 23 respondentů odpovědělo jednoznačně Ano při zjišťování, zda jsou dostatečně motivováni stávajícím systémem odměňování. Dalších 19 respondentů je spíše spokojeno s tímto systémem. Jeden respondent vnímá motivační systém spíše negativně a jedním je motivační systém vnímán zcela negativně (viz. Graf. 4.3).



**Graf 4.3.** Motivuje dostatečně současný systém odměňování?



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č.12 Které faktory současného systému Vás motivují? A které naopak demotivují?*

Zaměstnance nejvíce motivuje provizní systém a to, pokud splní stanovený plán. Dále je pak motivují dřívější odchody z práce, peněžní motivace, čím více firmě přinesou peněz, tím větší dostanou odměnu.

Na druhé straně zaměstnance demotivují nepracující kolegové, pracovní maily, nízká základní mzda, vysoké plány, přesčasy jako tresty a při nesplnění stanoveného plánu 0% provize.

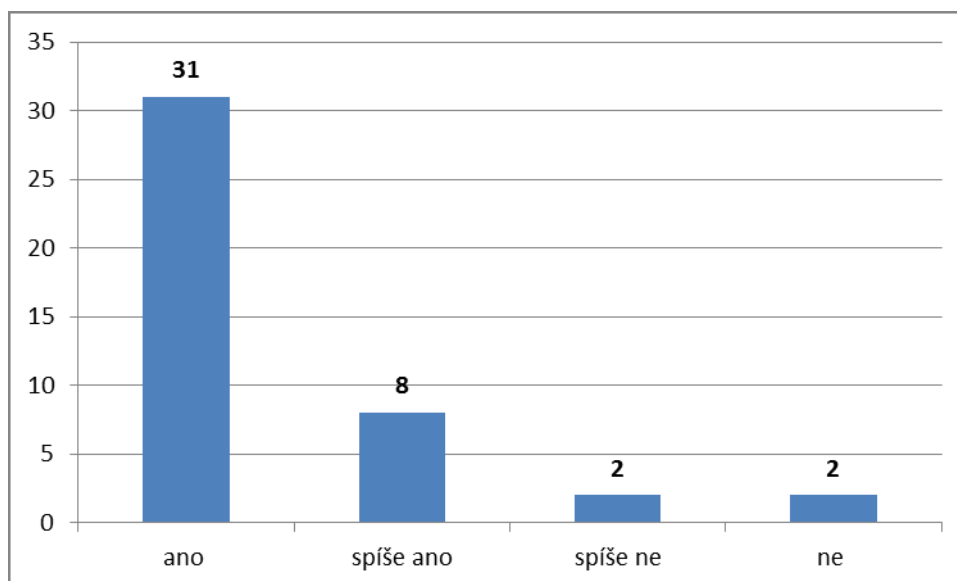
*Otázka č. 13 Myslíte si, že je potřeba současný systém odměňování změnit?*

Potřebu změny současného systému by uvítalo 15 zaměstnanců. Zaměstnanci by chtěli změnit celý provizní systém, aby za donesený obnos firmě dostali alespoň nějaké % na provizích a ne jak to je nyní, až od určité výše obnosu. Dále by zaměstnanci rádi změnili filozofii odměn, pravidla, výše plánu a zvýšili by základní mzdu. Se současným systémem odměňování je spokojeno 26 zaměstnanců.

*Otázka č. 14 Myslíte si, že svým pracovním výkonem můžete ovlivnit úspěch firmy?*

Celkem 31 zaměstnanců je přesvědčeno zcela, že svým výkonem může kladně ovlivnit úspěch firmy. Na tuto otázku odpovědělo dalších 8 zaměstnanců spíše ano a spíše ne 2 zaměstnanci. Další dva jsou přesvědčeni, že svým pracovním výkonem nemohou úspěch firmy ovlivnit (viz Graf 4.4).

**Graf 4.4.** Pracovní výkon může ovlivnit úspěch firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

*Otázka č. 15 Poskytuje Vám firma zaměstnanecké výhody?*

Celkem 36 zaměstnanců odpovědělo, že jim firma poskytuje zaměstnanecké výhody a to stravenky, očkování, klidová zóna v prostorách call centra, 5 dnů dovolené navíc. 6 – ti respondentům firma zaměstnanecké výhody údajně neposkytuje. 3 zaměstnanci na tuto otázku neodpověděli.

*Otázka č. 16 Chtěli byste, aby Vám firma poskytovala tzv. „cafeteria systém“?*

Tzv. „cafeteria systém“, by uvítalo 37 zaměstnanců, 8 zaměstnanců tento benefit nepreferuje.

*Otázka č. 17 Kdyby firma chtěla zavést osobní ohodnocení operátora – za co by ho měl operátor dostat? (aktivita k úkolům, za odpracované roky, atd.)*

Na tuto otázku odpovědělo 40 zaměstnanců a 3 neuvedli žádný názor. Některá vyjádření byla maximálně o dvou slovech. Ve většině případů požadovali osobní ohodnocení za neměřitelné a nejednoznačné parametry.

#### **4.2.3 Shrnutí výsledků**

Call centrum předmětné společnosti lze charakterizovat jako téměř ryze ženský kolektiv se středním vzděláním. Pozitivním faktem, vyplývajícím z Tab. 4.1 je zjištění, že

společnost dává příležitost jak mladým lidem po ukončení vzdělávání, tak rovněž lidem, kteří se blíží nebo překročili rizikovou věkovou skupinu zaměstnanců nad padesát let.

Z tabulky (Tab. 4.1) také vyplývá, že složení call centra se jeví jako velmi výhodné, jelikož se jedná o propojení mladé, střední i starší aktivně pracující populace. Z úhlu pohledu rizik lze konstatovat, s ohledem na převážně ženský kolektiv a tradiční chápání rodiny, kdy o děti pečuje především žena, že problém velkého procenta nepřítomnosti zaměstnanců v práci vychází právě ze složení pracovního kolektivu call centra. Mladé ženy často odcházejí na dlouhodobou nemocenskou z důvodu rizikového těhotenství a ženy střední generace se potýkají s častou nepřítomností z důvodu péče o nemocné dítě, což je v regionu se značně znečištěným ovzduším a zároveň aktivně pracujícími prarodiči dětí průvodním jevem firem s převažujícím ženským pracovním kolektivem.

Statistika délky trvání pracovního poměru potvrzuje všeobecně známý trend na trhu práce, že se call centra potýkají se značnou fluktuací. Jestliže platí přímá úměra, že s délkou praxe roste zkušenost a kvalita odváděné práce, pak je pouhých sedm zaměstnanců v pracovně právním vztahu delším než tři roky značným rizikem zkoumané společnosti.

Jako pozitivní může být chápáno zjištění, že zaměstnanci call centra vědí přesně, jaké jsou jejich úkoly a co je od nich očekáváno. S ohledem na skutečnost, že kladná odpověď byla jednoznačná, lze vyvodit, že práce team leaderů a dalších nadřízených je v tomto směru kvalitní a umožňuje zvyšovat úroveň odváděné práce.

Téměř stejně jednoznačně kladná odpověď, s jedinou drobnou pochybností jednoho zaměstnance, na seznámení se systémem odměňování je rovněž pozitivním výsledkem. Každý telefonní operátor ví přesně, jakou odměnu a za jak kvalitní práci obdrží. Nelze však opomenout fakt, že ne každý člověk je motivován výší svého příjmu, což vyplývá z odpovědi na osmou otázku, u které se projevila menší nejednoznačnost.

Někteří respondenti mohou mít pocit, že jsou na ně kladeny vysoké nároky, což je vzhledem k charakteru práce tohoto call centra pochopitelné. Jedná se především o nároky na odbornost a sebevzdělávání, což může činit potíže.

Důvodem částečné nespokojenosti může být v dotazníku uváděný názor, že by měl být respondent ohodnocen vyšším procentem provizí z přineseného objemu uzavřených zakázek, odměna již při minimálním přínosu finančních prostředků, více finančních bonusů při mimořádných akcích pro podporu prodeje nebo výjimečném měsíčním výsledku, častěji dřívější odchody domů v pátek bez podmínky splnění týdenního plánu apod. Významný vliv

na názor týkající se výše mzdy může mít skutečnost, že v jiných call centrech mají telefonní operátoři vyšší základní mzdu. Přes tuto, zřejmě všeobecně se vyskytující pochybnost, respondenti vnímají uplatňované motivační prvky jako součást mzdy a jejich vliv na výkonnost jedince. Toto tvrzení je možné opřít o vyjádření některých respondentů, na které negativně působí kolegové, o jejichž práci je známo, že je odváděna špatně, neeticky a s nechutí k práci.

Zřejmě právě u méně výkonných zaměstnanců byla zaznamenána negativní reakce na nařizování přesčasů za trest. V tomto případě se však jedná o nedostatečnou komunikaci team leadera s operátorem, jelikož přesčasy jsou nařizovány pouze v situaci, kdy daný zaměstnanec neplní i přes upozorňování opakovaně základní povinnosti. Například názor, že by měl být snížen minimální čas telefonování za směnu, který je nyní stanoven na jednu hodinu a třicet minut, je zarážející, když někteří pracovníci telefonní operátoři mají čas volání přes dvě hodiny a někteří dokonce pře tři hodiny telefonování.

Lze vysledovat rozpor mezi otázkou č. 12 a č. 13, kdy se na jedné straně zaměstnanci vyjádřili, že je současný systém motivuje a na straně druhé by jej chtěli úplně změnit. Vzhledem k tomu, že současný systém odměňování neodráží dostatečně kvalitu odváděné práce, což může mít za následek pocit nespravedlnosti při stejném objemu uzavřených smluv a rozdílné kvalitě práce. Vyhovět zaměstnancům v požadavku snížení plánu je s ohledem na počet zaměstnanců call centra nereálné a zároveň nelogické v situaci, kdy je schopna splnit měsíční plán většina telefonních operátorů, kteří již mají alespoň základní znalosti a dovednosti.

Rozhodně však je nutné se nad současným systémem odměňování zamyslet. A to rovněž s ohledem na výsledek šetření otázkou č. 14, kdy jsou si operátoři plně vědomi svých schopností, když mohou mít vliv na úspěch celé firmy.

Zarážející je naopak výsledek dotazování v otázce č. 15, kdy si ani někteří zaměstnanci nejsou vědomi toho, že jim firma poskytuje nějaké benefity. Pět dnů dovolené nad zákonem stanovený počet, stravenky, barely s pitnou vodou nebo placené volno v případě státních svátků uprostřed pracovního týdne již přijímají jako samozřejmost. Je k zamyšlení, zda tyto odpovědi jsou dány nedostatečnou informovaností zaměstnanců zaměstnavatelem, že se jedná o výhody poskytované nad rámec zákona, nebo že si tuto skutečnost někteří ani neuvědomují.

Z těch zaměstnanců, kteří vědí o poskytování zaměstnaneckých výhod, by většina přivítala „cafeteria systém“ jako jednu s forem využívání benefitů firmy.

Zajímavé jsou rovněž názory respondentů na případné zavedení osobního ohodnocení. Většina respondentů, kteří svůj názor vyjádřili, vidí jako parametr pro hodnocení délku zaměstnaneckého poměru, přístup k práci, poctivost, aktivitu, ochotu spolupracovat s kolegy. Jen menší počet uvedl vysokou kvalitu odváděné práce, čili zvyšování průměrné částky uzavírané na jednu smlouvu, nadstandardní plnění plánu včetně dlouhodobého plnění a za docházku do zaměstnání.

Celkově lze konstatovat, že dotazníkové šetření splnilo svůj cíl, jelikož poskytlo řadu cenných informací a podnětů, které je možné dále využívat.

## 5. Návrh a postup implementace vlastního systému odměňování

Na základě posouzení všech získaných informací a provedené analýze systému odměňování lze navrhnout následující komplexní řešení včetně postupu jejich implementace, které by měly přispět k zefektivnění současného fungování call centra.

**A) Pro všechny zaměstnance zavést cafeteria systém formou bonusových karet,** na které budou za přesně stanovených podmínek připisovány body, které budou moci zaměstnanci využít dle vlastních potřeb a představ pro soukromé účely. Spolupráci navázat v rámci tohoto systému s firmami, které poskytují služby spojené s využitím volného času a které nabízejí rovněž produkty pro podporu zdraví. Tento systém umožní společnosti ušetřit náklady na mzdy a povinné odvody z nich. Na tuto formu benefitu získá zaměstnanec nárok po tříměsíční zkušební době.

**B) Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců call centra a složité situaci na trhu práce:**

- Vyškolit ve vlastní režii odborníky na reklamní videa, která populární formou přiblíží potenciálním uchazečům o práci prostředí, ve kterém mohou pracovat a způsob práce na tomto call centru. Videa umístit na internetu na portál Youtube.com, umístit je na stránkách společnosti i na firemní stránce na sociální síti Facebook a zde následně vybídnout své fanoušky ke sdílení.
- Úzce spolupracovat s Úřady práce měst s dopravní dostupností formou setkání s uchazeči o zaměstnání přímo na půdě Úřadů, kde bude představena společnost, systém práce, odměňování i zaměstnanecké výhody.
- Vypracovat podrobný program vstupního školení a proces adaptace nového zaměstnance. Nový zaměstnanec, který absolvuje vstupní školení, musí být motivován k tomu, aby po jeho ukončení byl odměněn za maximálně zvládnuté výstupní testy. Tyto rozdělit do tří skupin. První test bude prokoukou produktových znalostí operátora. Druhou oblastí testování bude prověření schopností provést společně se zákazníkem analýzu současného stavu a potřeb zákazníka. Třetí test je nutno zaměřit na schopnost operátora navrhnout správné řešení pro klienta. Za zvládnutí všech testů navrhuji připsání bodů za devadesátí procentní správnost závěrečného testu.
- Dále nutné vytvoření harmonogramu pravidelného elektronického testování (e-learning) kmenových telefonních operátorů, kteří podle zjištění při návrzích řešení klientům preferují produkty, které nejlépe znají a mají zažité. Samotní operátoři přiznávají, že

neznají všechny produkty dokonale a mají v tomto směru mezery ve vzdělání, přestože všichni absolvovali produktová školení na všechny druhy produktů. Testy k jednotlivým produktům připravit v několika verzích, aby nedošlo ze strany operátorů k automatickému zapamatování výsledků. Mezi jednotlivými testy znalostí daného produktu naplánovat doškolení k testovanému produktu z toho důvodu, aby nevznikl u operátora pocit, že nezískává pomoc při zvyšování svých znalostí a dovedností. Účast na doplňovacím produktovém školení bude samozřejmě dobrovolná, nicméně ti, kteří splní kontrolní znalostní testy podle požadovaných parametrů, obdrží na svůj cafeteria účet předem stanovený počet bodů.

- Stejným způsobem, jakým bude probíhat pravidelné testování produktových znalostí, postupovat při testování zvládání námitek. Jedná se totiž o velmi důležitou součást obchodního jednání a nyní se tento fakt někteří operátoři neuvědomují. Nezvládání námitek klienta vede v mnoha případech ke ztrátě klienta. Kromě elektronického testování je povinností vedoucího týmu poslouchání telefonních hovorů operátorů a v rámci koučingu pomoc při zvládání této prodejní dovednosti. Za zvládnutí zpracovávání námitek klienta má být operátor bodově odměněn na svůj účet.
- Připravit a v pravidelných intervalech realizovat semináře na téma taktiky vedení prodejního rozhovoru, psychologie prodeje a způsobu práce v rámci péče o zákazníka. Operátoři, kteří se dobrovolně budou těchto seminářů účastnit, a jejich snaha bude promítnuta do úrovně telefonních hovorů, mají být na návrh nadřízeného po posouzení a konzultaci s ředitelem call centra bodově odměněni.

Je nezbytně nutné provést změny v systému vzdělávání v nejkratším možném termínu. Je potřeba si uvědomit, že absence pravidelného vzdělávání a dosavadní přístup k operátorům: „*Školení na produkty jsi absolvoval, a když něco neumíš, sám si doplň znalosti*“, znamená ztráty především pro společnost samotnou. Kdo nebude mít zájem se vzdělávat a plnit své pracovní povinnosti v maximální kvalitě podle požadavků firmy, bude vždy rizikem ztrát pro společnost. Je nicméně nutné přistupovat k lidem individuálně. Každý z operátorů může být excelentní v prodeji určitého typu produktů. Tato přednost však nesmí znamenat neznalost produktů ostatních a prodejní dovednosti musí zvládat všichni operátoři bez výjimky. Pokud bude vypracován časový harmonogram vstupního školení nových zaměstnanců, mohou se operátoři, kteří zjistili nedostatky ve znalostech produktů, dané části školení zúčastnit. Samozřejmě si čas strávený při doškolení budou muset nadpracovat. Doplňující školení

a semináře mohou probíhat před pracovní dobou nebo po jejím skončení. Základní kurzy jsou součástí pracovní doby.

**C) Změna struktury call centra** z důvodu vývoje prodeje při současném způsobu péče o zákazníka, kdy dochází v průběhu roku k jednání s jednou firmou dvěma různými prodejci. Změna spočívá v přeměně upsell týmu v portfolio tým. Tímto by vznikly tři rovnocenné týmy, ve kterých by mediální poradci zajišťovali celoroční péči o svěřené firmy. Trvale přidělené firmy dávají prostor pro vytvoření dlouhodobých vztahů na vysoké profesionální úrovni, což umožňuje reagovat na vzniklé potřeby klienta a kontinuálně spolupracovat při vytváření reklamních kampaní s maximálním přínosem pro obě strany obchodního vztahu. Navíc tím ve společnosti vznikne zdravé konkurenční prostředí, které při vhodně zvoleném provizním systému, doplněném o prvky soutěživosti, dává předpoklad ke zvyšování efektivity práce a tím i zisků firmy.

**D) Změnu struktury provizí**, jelikož stávající zjednodušený systém vyplácení finanční odměny nedostatečně odráží potřebu firmy změnit způsob prodeje od nabídky produktů ke konzultativnímu prodeji. Tato změna přístupu ke klientům je vynucena změnou situace v oblasti reklamy v České republice, kdy dochází k poklesu nákladů na reklamu v tištěných médiích a televizní reklamě. Naopak roste částka za reklamu na internetu, zvláště pak na sociálních sítích, a v chytrých telefonech. Zákazníci požadují statistiky o výsledcích realizovaného reklamního formátu. Z tohoto důvodu je nutné promítnout cíle firmy do struktury provizí. Při pokračujícím propadu příjmů společnosti z prodeje tištěného katalogu firem, ztrátovosti zákazníků, kteří využívají pro prezentaci své firmy pouze jeden z produktů společnosti, a zavádění nových reklamních formátů v nabídce společnosti se nabízí několik variant řešení.

- Doplnit do provizního systému již dříve sledovaný parametr celkového splnění plánu v procentech, který sleduje hodnotu portfolia před zahájením ročního cyklu klienta a po jeho skončení a který se v minulosti osvědčil. Sledování tohoto parametru vede k větší zodpovědnosti mediálních konzultantů za svěřené firmy.
- Pro snížení ztrátovosti firem v portfolio týmech sledovat na měsíční bázi procento firem, které již nechťejí pokračovat v dosavadní spolupráci. Telefonní operátor musí o neúspěšném prodeji informovat svého nadřízeného písemně emailem se stručným zdůvodněním včetně přiložení předmětného telefonního hovoru. Team leader musí vyhodnocovat příčiny ztrát a operativně přijímat opatření ke zlepšení situace. Například



zajistit odstranění nedostatků operátora při zvládání námitek, při nedostacích v analýze potřeb, nesprávně navrhovaných řešeních apod. Ztrátovost pod dvacet procent ocenit připsáním 1000 bodů na benefitní kartu. Období pro oceňování za splnění tohoto parametru navrhuji jednou za kampaňový cyklus.

- S ohledem na známou skutečnost, že ke ztrátám zákazníků dochází především u firem, které využívají pouze jeden z produktů, je třeba umožnit řídicím pracovníkům call centra využívat statistiky a přehledy o struktuře produktů z dat uložených v CRM, kde již nyní existuje přehled produktů u jednotlivých firem. Doposud však nejsou call centru dodávána srovnání původních produktů klienta s nově uzavřenými zakázkami. Tyto přehledy by měly být rozděleny podle čísla zákazníka, případně IČ firmy a zároveň přiřazeny k příslušnému telefonnímu operátorovi, což umožní rychlý přehled o zaměření telefonního operátora a kvalitě jeho práce.
- Pro zajištění zvyšování příjmů sledovat průměrnou hodnotu uzavíraných zakázek a porovnávat s průměrnou hodnotou zakázek před jejich zpracováním. Sledování provádět na měsíční bázi a vyhodnocení pro připsání bodů na benefitní kartu jedenkrát za čtvrtletí při splnění průměrné výše v daném čtvrtletí u týmů portfolio a upsellu. Při navýšení AVO<sup>7</sup> o deset procent ve sledovaném měsíci připsat na kartu telefonního operátora **100 bodů** a při navýšení o minimálně dvacet procent připsat **200 bodů**. Důvodem čtvrtletního vyhodnocování je možnost, kdy telefonní operátor nemusí mít jeden měsíc úspěšný, nicméně ztrátu může v následujícím období nahradit. Za vyhodnocení tohoto parametru je zodpovědný team leader.
- U týmů nového trhu ocenit průměrnou výši uzavřené zakázky ve sledovaném měsíci ve výši čtyř tisíc korun připsáním **100 bodů** a při výši zakázky pět tisíc korun připsáním **200 bodů** na benefitní kartu. Podmínkou pro připsání bodů je splnění průměrné výše zakázky ve sledovaném čtvrtletí. Důvodem čtvrtletního vyhodnocování je, stejně jako u portfolio a upsell týmů, možnost, kdy telefonní operátor nemusí mít jeden měsíc úspěšný, nicméně ztrátu může v následujícím období nahradit. Za vyhodnocení tohoto parametru je zodpovědný team leader.
- Zachovat současnou motivaci prodeje webových stránek a stejné podmínky odměn zavést pro motivaci prodávat produkt Strategie, cíleného přivedení zákazníků na webové stránky klienta.

---

<sup>7</sup> AVO - average value order = průměrná hodnota objednávky

- Pro minimalizaci oprávněných reklamací a stornovaných zakázek sledovat u každého telefonního operátora jednotlivé případy a při jejich vysokém podílu krátit o tento podíl doplatky provizí při vyhodnocení kampaňového cyklu.

Základním předpokladem pro přesné vyhodnocení všech sledovaných parametrů je dodání kvalitně připravené databáze firem tak, aby její upřesňování a odstraňování chyb nemělo vliv na hladký průběh zpracovávání probíhající kampaně.

### Srovnání provizních systémů

Při přípravě návrhu úprav provizního systému bylo vycházeno z platného provizního systému, jehož parametry odpovídají současným požadavkům *společnosti*.

### Základní provizní systém

V současné době vzniká nárok na provizi v jednom měsíci přibližně sedmdesáti procentům telefonních operátorů ve výši dvě, tři nebo pět procent (viz. Tab. 5.1), z nichž je vyplacena provize za splnění plánu ve výši minimálně 100% za celý kampaňový cyklus pouze třem telefonním operátorům. Z této skutečnosti vyplývá, že na provizi v plné výši má nárok pouze 10% z celkového počtu operátorů *portfolio a upsell týmů*.

Tab. 5.1 Současný provizní systém

Současný systém	
Splnění plánu	Provize
100%	5%
90%	3%
80%	2%
Splnění kampaně	10 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Právě tato skutečnost byla hlavním motivem při sestavování návrhu provizí (viz. Tab. 5.2).

Tab. 5.2 Navrhovaný provizní systém

Navrhovaný systém		Koeficient ROA z provize					
Splnění plánu	Provize	Nad	Nad	Nad	Nad	Nad	Nad
100%	5%	0,9	0,80	0,60	1,05	1,10	1,20
90%	3%	0,9	0,80	0,60			
80%	2%	0,9	0,80	0,60			

Zdroj: Vlastní zpracování

Při splnění kampaňového cyklu minimálně na 100% bude proveden výpočet rozdílu mezi nárokem na provizi při splnění plánu na 100% a skutečně vyplacenou provizí za dané období. Pokud bude rozdíl kladné číslo, bude telefonnímu operátorovi doplacena rozdílová částka jako doplatek za příslušnou kampaň. Tento doplatek má rovněž motivační charakter, jelikož částečné nebo celkové nesplnění jednoho měsíčního plánu neznamená trvalou ztrátu nároku na provizi. Operátor může zvýšením úsilí v následujících měsících případnou ztrátu nahradit.

Zavedení koeficientu ROA<sup>8</sup> kvality práce je motivováno skutečností, kdy stávající systém neodráží kvalitu odváděné práce. Zaměstnanec, který odvádí svou práci v nejvyšší kvalitě je hodnocen stejně jako zaměstnanec průměrný či dokonce podprůměrný.

Výše navržený systém základních provizí je motivován snahou zvýšit aktivitu a kvalitu práce telefonních operátorů, kteří dlouhodobě neplní základní požadované parametry výsledků. Je nezbytně nutné, aby byly vytvořeny nástroje pro krácení základní provize v případě, kdy zaměstnanec necítí potřebu dosahovat alespoň průměrné výsledky.

Vzhledem k tomu, že peníze jsou hlavní motivační faktor, lze předpokládat zlepšení dosavadních výsledků a tím i zvýšení objemu vyplacených finančních prostředků za provize, což znamená současně zvýšení příjmů *společnosti*.

Znalost produktů je základní podmínkou pro zvládnutí další fáze školení, kterou je nácvik analýzy potřeb zákazníka. Pro tuto dovednost je charakteristické zvládnutí kladení otázek tak, aby operátor získal dostatečně kvalitní informace pro vypracování správného řešení. Z důvodu náročnosti analýzy potřeb a návrhu řešení je zvládnutí těchto dovedností hodnoceno připsáním vyššího počtu bodů (viz. Tab. 5.3).

Tab. 5.3 Návrhy bodového hodnocení

<b>Vstupní školení</b>	<b>Zisk bodů</b>
produktová znalost	200
analýza potřeb zákazníka	400
návrh řešení dle analýzy	400
<b>Maximální bodový zisk</b>	<b>1 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>8</sup> ROA - Return on Assets = rentabilita aktiv, poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování.

Cílem tohoto návrhu je rovněž motivovat od prvního dne pracovního poměru nové zaměstnance k maximálnímu zvládnutí základních požadavků znalostí a dovedností. Zároveň je tímto vytvořen předpoklad pro přijetí tohoto motivačního systému i v následujícím období, jelikož jsou na telefonní operátory kladeny vysoké požadavky na produktovou znalost včetně užitek a výhod daného produktu a schopnost rychle se naučit produkty nově zaváděné do nabídky poskytovaných služeb.

Hodnocení znalostí a dovedností je plánováno jedenkrát v období probíhající kampaně z důvodu časové náročnosti a objektivnosti. Rovněž vyhodnocení procenta ztrátovosti může být provedeno až po skončení příslušné kampaně. V kalendářním roce lze tyto parametry vyhodnotit s ohledem na dva kampaňové cykly v průběhu roku dvakrát. Naopak při sledování průměrné výše zakázky, AVO, se jeví jako účinnější sledování na měsíční bázi s hodnocením jednou za čtvrtletí (viz. tab.č.5.4). Rozdílnost parametrů pro portfolio týmy, které znají průměrnou výši zakázky na vstupu, a týmy nového trhu, které vstupní hodnotu nemají a navíc uzavírají dlouhodobě zakázky s nižší průměrnou hodnotou, vyplývá z rozdílných cílových skupin zákazníků.

Tab. 5.4 Rozdělení zisku bodů dle čtvrtletního či kampaňového hodnocení

<b>Znalosti a dovednosti</b>	<b>Zisk</b>	<b>čtvrtletí</b>	<b>kampaň</b>	<b>Celkem</b>
Produkty, analýza, návrh	500		Ano	1 000
Zvládání námitek	500		Ano	1 000
Péče o zákazníka	500		Ano	1 000
Snížení ztrát pod 20%	1 000		Ano	2 000
Vyšší AVO + 10%/měsíc, nový trh	100	Ano		1 200
Vyšší AVO + 20%/měsíc, nový trh	200	Ano		2 400
<b>Celkový zisk bodů</b>	<b>6 200 / 7 400</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je vhodné využívat cafeteria systém při vyhlašování krátkodobých soutěží pro podporu zvýšení prodejů stávajících i nově zaváděných produktů (viz. Tab. č.5.5).

Tab. č. 5.5 – Návrh bodového hodnocení krátkodobých soutěží

<b>Soutěž</b>	<b>Měsíční</b>	<b>Čtvrtletní</b>	<b>kampaňová</b>	<b>Celkem/rok</b>
Vítěz	300	600	1000	8000
2. místo	200	400	700	5400
3. místo	100	200	400	2800

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedení pravidel pro přidělování bodů do cafeteria systému, což se rovná fakticky připsování peněz na benefitní kartu operátora, je z pohledu *společnosti* i zaměstnance výhodnější, jelikož nejsou náklady na mzdy zvyšovány o povinné odvody.

Při srovnání stávajícího a navrhovaného provizního systému dochází ke zvýšení výdajů na mzdy za předpokladu zlepšení současně dosahovaných parametrů plnění plánu. Navýšení výdajů je částečně kompenzováno zavedením koeficientu při neplnění stanoveného parametru ROA.

Předpokládané navýšení se bude zvyšovat se zvyšující se kvalitou odváděné práce a zvyšujícími se objemy uzavřených zakázek, což je hlavním cílem *společnosti*.

## 6. Závěr

Vyvážený a spravedlivý systém odměňování podporuje ve společnosti příjemné pracovní a konkurenční prostředí. Zároveň vytváří předpoklady k úspěšnému udržení i zlepšení postavení na trhu.

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu odměňování ve společnosti, která podniká v oblasti reklamy. Získané teoretické poznatky a informace o stávajícím způsobu odměňování a motivace zaměstnanců call centra přímo v konkrétní *společnosti* byly základem pro vypracování návrhů řešení, které mohou stávající systém doplnit a zatraktivnit. Návrhy jsou koncipovány s cílem minimálního navýšení výdajů na odměňování telefonních operátorů při maximálním zvýšení kvality práce.

Diplomová práce je členěna do šesti samostatných kapitol, když první je úvodem celé práce a šestá pak jejím závěrem. Druhá kapitola je věnována teorii systému odměňování zaměstnanců v organizacích a pro její zpracování byly čerpány poznatky z odborné literatury. Je členěna do tří částí, když první se zabývá charakteristikou řízení lidských zdrojů, druhá telemarketingem jako nástrojem podpory prodeje a třetí metodami výzkumů motivačních faktorů odměňování v call centru. Ve třetí kapitole je popsán vývoj společnosti, včetně vzniku a popisu obchodní činnosti call centra. U současného stavu organizace byl sledován systém práce call centra a jaké produkty má společnost v nabídce. Zároveň byly získány poznatky o procesu realizace zakázek, systému sledování výsledků a péče o zákazníka. Čtvrtá kapitola je následně věnována analýze a vyhodnocení současného systému odměňování a rovněž zaměstnaneckým výhodám, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Současně bylo provedeno zkoumání stavu vnímání odměňování zaměstnanců při využití dotazníku, který byl vyhodnocen, a byly shrnuty jeho výsledky. V páté kapitole byly všechny získané poznatky a informace využity pro zpracování vlastního návrhu systému odměňování včetně postupu implementace.

Ve sledovaném call centru pracují převážně ženy mladší a střední generace, z čehož vyplývá, nutnost udržet stávající zkušené pracovnice a při výběru nových zaměstnanců dbát na předpoklady pro výkon náročné a odborné práce. Hlavním předpokladem pro kvalitní personální obsazenost call centra je kromě zázemí stabilní firmy s dlouholetou tradicí rovněž přehledný a atraktivní systém odměňování včetně bonusů.

Základ odměňování je tvořen základní mzdou a provizním systémem, který vychází z plnění stanovených plánů za předem stanovená období. Tento základ není potřeba měnit, jelikož jsou zaměstnanci s tímto systémem ztotožnění. Nově je však tento provizní systém

doplňen o koeficient kvality plnění plánů, který je možné vnímat jako negativní motivaci v případě neplnění stanovených parametrů a naopak, který motivuje ke zvyšování úrovně odvedené práce a tím ke zvyšování příjmů. Zaměstnanci zavedením tohoto provizního způsobu hodnocení získávají rovněž jednoznačnou a nezpochybnitelnou zpětnou vazbu na kvalitu své práce. Aplikací tohoto koeficientu získá společnost přehled o rozdílné úrovni odváděné práce jednotlivými telefonními operátory a v neposlední řadě také team leadery.

Systém cílové odměny při splnění kampaňového cyklu je motivován podporou práce telefonního operátora do posledního dne kampaně, podporuje rovněž soutěživost mezi jednotlivci a motivuje ty, kteří v daném období nebyli úspěšní nebo neměli z různých důvodů, ať nemoci či vzniku pracovního poměru v průběhu kampaně, příležitost cílovou odměnu získat.

Dále bylo navrženo využívání cafeteria systému, pro zatraktivnění a podporu naplňování krátkodobých i střednědobých úkolů a cílů, kdy mohou být jednak předem stanovena kritéria pro přidělení bodů na kartu zaměstnance a zároveň mohou být přiděleny body za splnění krátkodobého cíle při vyhlášení soutěží na podporu produktu, splnění parametru přínosu na jednu uzavřenou smlouvu nebo minimálního přínosu finančních prostředků za stanovené časové období. O tento způsob motivace projeví zaměstnanci opravdový zájem.

Velmi důležitou součástí firemní kultury je také komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci, což napomáhá k lepším vztahům, snížení fluktuace, prohloubení loajality i možnosti pružně reagovat na dění ve firmě. Navíc pochvala úspěšného jedince před kolektivem má rovněž nezastupitelnou roli. Tato praxe je již ve společnosti zavedena formou ročního vyhodnocení nejlepších pracovníků.

Navržené kroky vycházejí z potřeb společnosti reagovat na změněnou situaci na trhu marketingových služeb a s tím související požadavky na kvalitu a úroveň poskytovaných služeb. Zároveň jsou citlivě do návrhů zakomponovány představy a požadavky zaměstnanců. V žádném případě se nejedná o změny dramatické, které by znamenaly rizika ztrát pro firmu při nesprávné aplikaci do praxe. Naopak je vycházeno z léty ověřené praxe a zkušeností vedoucích pracovníků.

Cíle diplomové práce bylo dosaženo a z celkově pozitivní atmosféry ve *společnosti* lze předpokládat, že navrhovaná řešení budou přijata vstřícně. Minimálně podpoří tvůrčí přístup všech zainteresovaných.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vyd. Praha: Grada, 2007a. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007b, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] Bedrnová Eva a Ivan Nový. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [4] ČÁSLAVOVÁ Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376150-9
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] KOONTZ Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [7] KOTLER Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012, xxii, 657, [127] p. ISBN 978-0-13-210292-6
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [10] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [11] KVASNIČKOVÁ Irena a Michal BERKA. Pracovní motivace v kostce. Praha: nakladatelství Nová Forma s.r.o., 2010. 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2
- [12] MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [13] SANTLEROVÁ, Květoslava. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 222 s. ISBN 978-80-247-3928-1.
- [14] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.



## **Seznam zkratek**

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

AVO - average value order - průměrná hodnota objednávky

CC – call centrum

CRM – Customer relationship management – řízení lidských zdrojů

IT – Informační technologie

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

ROA – return on assets – rentabilita aktiv

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tzv. – takzvaně

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2014

Bc. Musilová Kateřina

Bc. Musilová Kateřina